

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İMALAT
İŞLETMELERİNDE YENİLİK (İNOVASYON)
YÖNETİMİ:
İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Tayfun YILMAZ

Danışman
Prof. Dr. Nurel ÜNER

2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Küçük Ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

01/09/2010

Tayfun YILMAZ

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi:
İzmir İli Örneği
Tayfun YILMAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Ulaşım ve iletişim teknolojilerinin geliştiği günümüzde, uluslararası pazarlar da bu gelişmelerden etkilenmiştir. İşletmelerin hızı ve ulaşabildikleri pazarlar konusunda sınırlar kalkmıştır. İşletmeler, Dünya'nın herhangi bir yerinden bir başka işletme ile herhangi bir alanda rekabete girmek zorunda kalabilirler.

İşletmelerin rekabet ortamında öne çıkabilmeleri için, kendilerini diğerlerinden ayıran özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Tam da bu noktada inovasyon, rakiplere kıyasla çok çeşitli avantajlar sağlayacak, anahtar bir unsur haline gelmiştir. İnovasyon, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün, hizmet, süreç, pazarlama yöntemi ya da organizasyonel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulamaya konmasıdır. İnovasyonun işletmelerce doğru yönetilmesi, işletmelerin rekabette hayatta kalabilmeleri için hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, İzmir ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) statüsündeki imalat işletmelerinde, inovasyon seviyelerinin ve inovasyon yönetimini etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla, işletmelerin demografik özellikleri, inovasyon göstergeleri ve inovasyona yönelik tutum ve algılamaların araştırıldığı soru formu hazırlanmış ve bu anket, KOBİ'lerin çeşitli kademelerinden yöneticilerince doldurulmuştur. Araştırmanın analizleri kapsamında, inovasyona yönelik tutum ve algıların alt boyutları tespit edilmiş, isimlendirilmiş ve bu boyutların, işletmelerin özellikleri ve mevcut inovasyon göstergeleri ile ne şekilde ilişkili olduğu incelenmiştir. Araştırmada, başka çalışmalardan derlenen inovasyon yönetimi ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, İzmir KOBİ'lerinin, inovasyonu başarıyla yönetmelerine ışık tutacaktır. Bunun yanında, KOBİ'lere inovasyon konusunda hizmet veren kurumlara, işletmelerin hangi özelliklerinin gözlenmesinin gerektiği konusunda destek olacaktır. Çalışma, gelecekte yapılacak daha kapsamlı çalışmalara da zemin hazırlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, yenilik, innovation, inovasyon yönetimi, KOBİ, imalat, İzmir.

ABSTRACT
Master Thesis
Innovation Management in Manufacturing Small and Medium Sized
Enterprises:
The Izmir Case
Tayfun YILMAZ

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business
Management and Organisation Program

In today's world where transportation and communication is highly developed, international markets got affected by these developments too. The limits of the speed of companies and of approachable markets have vanished. Companies may have to get in competition from another part of the World.

Companies have to have some special characteristics that differs them from other companies in order to step forward in competition. At this very point, innovation has become the key factor that will make companies gain advantages. Innovation is the creation of a new or highly improved product, service, process, marketing technique or organisational method and activating it in company procedures, organisation and foreign relations. Better management of innovation is important for companies in order to stay alive in competition.

In this study, the question on what the factors are, affecting the innovation levels and innovation management of SMEs that are manufacturing in Izmir is tried to be answered. For this purpose, a questionnaire is created to research the company characteristics, innovation determinants and attitudes and perceptions for the innovation. This questionnaire is asked to be filled by managers from different levels of SME's. The sub-dimensions of attitudes and perceptions for the innovation is determined, named and their relations with characteristics of companies and the present innovation determinants are searched. The scale used is the innovation management scale that is derived from other previous studies.

The results acquired in the study are going to light the way to manage innovation successfully of SMEs of Izmir. Additionally, the study will support those institutions that are serving companies for innovation matters on which characteristics of companies should be observed. The study will create a ground for more complicated future studies.

Keywords: Innovation, innovation management, SME, manufacturing, Izmir

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

1.1. İNOVASYON TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. İnovasyon Tanımı.....	3
1.1.2. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar.....	8
1.1.2.1. İnovasyon ve Bilgi İlişkisi.....	8
1.1.2.2. İnovasyon ve Bilim ve Teknoloji İlişkisi.....	9
1.1.2.3. İnovasyon ve Buluş İlişkisi.....	10
1.1.2.4. İnovasyon ve Yaratıcılık İlişkisi.....	11
1.1.2.5. İnovasyon ve İcat İlişkisi.....	13
1.1.2.6. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi.....	13
1.1.2.7. İnovasyon ve Değişim İlişkisi.....	15
1.1.2.8. İnovasyon ve Öğrenme İlişkisi.....	15
1.1.2.9. İnovasyon ve Taklit İlişkisi.....	16
1.1.2.9. İnovasyon ve Rekabet İlişkisi.....	16
1.1.2.10. İnovasyon ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.....	17
1.1.3. İnovasyonun Özellikleri.....	18
1.1.4. İnovasyonun Önemi.....	19
1.1.5. İnovasyonun Amaçları.....	22
1.1.6. İnovasyon Yapma Nedenleri.....	23
1.1.7. İnovasyonun Etkileri.....	26
1.1.8. İnovasyon Yapmayı Engelleyen Faktörler.....	27
1.1.9. İnovasyon Türleri.....	28
1.1.9.1. Ürün İnovasyonu.....	30
1.1.9.1. Süreç İnovasyonu.....	33
1.1.9.1. Pazarlama İnovasyonu.....	37
1.1.9.1. Organizasyonel İnovasyon.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ

2.1.	İNOVASYON SÜRECİ.....	44
2.1.1.	İnovasyon Sürecinin Evrimi.....	44
2.1.2.	İnovasyon Süreci.....	47
2.2.	İNOVASYON YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR.....	50
2.2.1.	Vizyon.....	50
2.2.2.	Liderlik.....	51
2.2.3.	Örgüt Yapısı.....	52
2.2.4.	Örgüt Kültürü.....	53
2.2.4.1.	Yenilikçi Örgüt Kültürü.....	54
2.2.5.	İletişim.....	57
2.2.6.	Personel Güçlendirme (Empowerment).....	58
2.2.7.	Müşteri Odaklılık.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE İNOVASYON

3.1.	KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMLARI.....	60
3.1.1.	Çeşitli ülkelerde KOBİ tanımları.....	60
3.1.2.	Türkiye’de KOBİ Tanımı.....	62
3.2.	KOBİ’LERİN ÖZELLİKLERİ.....	63
3.3.	KOBİ’LERİN ÜLKE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....	64
3.4.	KOBİ’LERİN ÜSTÜN VE ZAYIF YANLARI.....	68
3.4.1.	KOBİ’lerin Üstün Yanları.....	68
3.4.2.	KOBİ’lerin Zayıf Yanları.....	71
3.5.	KOBİ’LER VE İNOVASYON.....	72
3.5.1.	İnovasyonun KOBİ’ler Açısından Önemi.....	73
3.6.	KOBİ’LERDE İNOVASYON YÖNETİMİ.....	75
3.6.1.	KOBİ’lerin Sorunları ve İnovasyon Engelleri.....	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE İNOVASYON VE İNOVASYON ÖLÇÜMÜ

4.1.	TÜRKİYE’DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İNOVASYON DESTEĞİ SAĞLAYAN KURUMLAR.....	80
4.1.1.	EBIC-EGE ve Avrupa İşletmeler Ağı Ofisleri.....	80
4.1.2.	Diğer Kurumlar.....	82
4.2.	İNOVASYON ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK YAPILMIŞ BAZI ÇALIŞMALAR.....	84

BEŞİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ'NE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:

İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

5.1.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	90
5.1.1. Araştırmanın Önemi.....	90
5.1.2. Araştırmanın Amacı.....	90
5.1.3 Araştırmanın Örneklemi.....	92
5.1.4. Veri Toplama Yöntemi.....	94
5.1.5. Araştırmanın Kapsam, Model ve Hipotezleri.....	97
5.1.5.1. Araştırmanın Kapsamı.....	94
5.1.5.1. Araştırmanın Modeli.....	104
5.1.5.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	108
5.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI, VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	122
5.2.1. İnovasyon Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması.....	122
5.2.2. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler.....	124
5.2.3. Araştırmaya Katılanlara Göre İnovasyon Seviyeleri.....	127
5.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	128
SONUÇ.....	141
KAYNAKLAR.....	148
EKLER.....	168
Ek-1-Araştırma Soru Formu.....	168

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AT	: Avrupa Topluluğu
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
CIP	: Competitiveness and Innovation Programme (Rekabet ve Yenilik Programı)
CPSI	: The Centre for Public Service Innovation (Kamu Hizmetlerinde İnovasyon Merkezi)
CRM	: Customer Relations Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
DTO	: Denizli Ticaret Odası
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EBİC-EGE	: Ege Bilgi ve Yenilik Merkezi
EBİLTEM	: Ege Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Merkezi
EİB	: Ege İhracatçı Birlikleri
ESBAŞ	: Ege Serbest Bölgesi
GII	: Global Innovation Index (Küresel İnovasyon Endeksi)
IRC	: Yenilik Aktarım Merkezi (Innovation Relay Centre)
IRC-EGE	: Ege Bilgi ve Yenilik Aktarım Merkezi
İAOSB	: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
İZTEKGEB	: İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi
İZKA	: İzmir Kalkınma Ajansı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklüklü İşletme
KOSBİ	: Kemalpaşa Sanayi Bölgesi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organisation for Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
OSTİM	: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
PSFI	: Professional Service Firm Innovation
REF	: Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu
RFT	: Radyo Frekans Teşhisi
SBA	: Small Business Act (Küçük İşletme İdaresi)
SIP	: Sistematik İnovasyon Süreci
SME	: Small and Medium Sized Enterprise (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme)
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
T-BİM	: Bölgesel İnovasyon Merkezleri
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEYDEB	: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TOSBİ	: Tire Organize Sanayi Bölgesi
TTGV	: Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
UİG	: Ulusal İnovasyon Girişimi

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1:İnovasyon Türleri.....	29
Tablo 2:İnovasyon Sürecinin Evrimi.....	44
Tablo 3:İngiltere’de Faaliyet Alanına Göre Küçük İşletme Tanımı.....	61
Tablo 4:KOBİ’lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yerleri	66
Tablo 5:Ülkeler İtibariyle İmalat Sanayindeki İşletmelerin ve İstihdamın İşletme Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	67
Tablo 6:Genel Anlamda KOBİ’lerde Görünen Sorun Alanları: Kaynakları ve Açıklamalar.....	77
Tablo 7:Örnekleme Oluşturan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler.....	94
Tablo 8:Güvenilirlik Değeri	122
Tablo 9:İnovasyona Yönelik Tutum ve Algılar Faktör Analizi.....	123
Tablo 10:Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri	123
Tablo 11:Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	124
Tablo 12:Çalışanların Çalıştığı Firmanın Özelliklerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 13:Araştırmaya Katılanlara Göre İnovasyon Seviyesi Düzeyleri	127
Tablo 14:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi.....	128
Tablo 15:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Çalışan Sayısı, Faaliyet Süresi, Patent Sayısı ile İlişkisine İlişkin Bulgular.....	129
Tablo 16:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Firmanın Ar-Ge Departmanı Varlığına Göre Dağılımı.....	132
Tablo 17:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Firmanın İnovatif Bir Ürün ya da Hizmetinin Varlığına Göre Dağılımı.....	134
Tablo 18:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Firmanın İnovatif Ürün/hizmet Üretim Sürecinin Varlığına Göre Dağılımı.....	135
Tablo 19:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Firmanın İnovasyon Stratejisi Varlığına Göre Dağılımı.....	136
Tablo 20:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Firmanın Diğer Şirket ya da Kurumlarla Ortaklaşa İnovasyon Projesi Gerçekleştirme Durumuna Göre Dağılımı.....	138
Tablo 21:İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Firmanın İnovasyona Yönelik Herhangi Bir Eğitim Verme Durumuna Göre Dağılımı.....	139

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Süreç inovasyonunun aşamaları.....	35
Şekil 2: Teknolojinin itme gücü.....	45
Şekil 3: İnovasyonun market çekim modeli.....	45
Şekil 4: Eşzamanlı eşleme modeli.....	46
Şekil 5: Etkileşimli inovasyon süreci modeli.....	47
Şekil 6: Verimliliği etkileyen unsurlar.....	75
Şekil 7: Araştırmanın modeli.....	105
Şekil 8: İnovasyonun belirleyicileri ve göstergeleri.....	107
Şekil 9: İnovasyona yönelik tutum ve algı alt boyutları	128

GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nden sonra, ekonomik büyümenin itici bir gücü olarak inovasyon kavramına önem verilmeye başlanmıştır. Yeniliklerin değer yaratan bir özelliğinin olması, ekonomik büyümenin bir kaynağı olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle tüm örgütler inovasyona değer vermek durumundadır. İnovasyon kurumlara, yeni ürünler üretme, yeni kaynaklar yaratma, yeni pazarlar bulma, yeni süreçler geliştirme gibi olanaklar sağlayarak, rekabette öne geçmelerine fırsat vermektedir.

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal güdüler, çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve çokuluslu şirketlerin rolü, işletmeleri yenileşmeye zorlayan etmenler haline gelmiştir. Bu açıdan günümüzde yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi ve hayat standardının iyileştirilmesinde önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir.

Teknolojinin desteği ile yapılan buluşlar, inovasyonun ilk adımı olarak değerlendirilmektedir. Buluşlar, ancak bir ürün ya da sürece dönüşerek pazarda bir yer bulduğunda, inovasyon haline gelmektedir. İnovasyon, laboratuvar ortamında bir buluş olarak değerlendirilen bir çözümün pazarda ekonomik değer yaratan bir fayda haline gelmesidir. İnovasyon yalnızca teknik bir yeniliği ifade etmemektedir. İnovasyon deyince, pazarlamada, finansa, yönetimde ve çok çeşitli alanlarda yenilikler yapılabileceği akılda tutulmalıdır.

Günümüzde İnovasyon kavramı, “yenilik” kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İnovasyon kavramının tanımı çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir. Ekonomik faaliyetler açısından düşünüldüğünde yenilik, fikirlerin ticari değer haline getirilmesi veya bir işletmenin rakiplerinden farklı, katma değer yaratan çalışmaları anlamına gelmektedir¹.

İnovasyon, genel olarak şu şekilde ifade edilebilir: Yeni ürün ve hizmetler, yeni metotlar, yeni pazarların oluşturulması, yeni kaynakların yaratılması veya

¹ Ayşe Şahin, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı: 2, İstanbul, 2009, s.261.

kullanılması, yeni örgütsel biçimler yaratma gibi konularda risk alan yaratıcı bir davranış biçimidir².

İnovasyon kavramı olarak hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. Bir fikri pazarlanabilir bir ürüne veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder³.

İnovasyon, yeni ve ekonomik açıdan kullanışlı bilgilerin kullanılması ve yayılması ile sağlanmaktadır. İnovasyon, örgütlerin problemlerini tanımladığı ve daha sonra bunların çözümüne yönelik süreçler geliştirdiği bir yaklaşımdır.

Son yıllarda İnovasyon kavramı pek çok uluslararası ve ulusal projeye temel dayanak oluşturmaktadır. Örneğin; Avrupa Birliği'nin Lizbon Stratejisi ve Oslo Kılavuzu, üye ve aday ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin inovasyon faaliyetleri konusunda bölgesel taramaların yapılmasını öngörmektedir.

Türkiye'de inovasyon konusu 1990'ların ortasında konuşulmaya başlanmıştır. Bu konuda politikalar ve hedefler belirlenmiş olmasına rağmen, Türkiye'de inovasyon performansı düşük kalmaktadır. AB ülkelerine kıyasla Türkiye'de yenilikçi ürün ve hizmetlerin üretimi düşükken, bu ürün ve hizmetlere olan talep fazladır⁴.

Bu çalışmada “İnovasyon” kavramı ele alınmıştır. İnovasyon tanımı ve özellikleriyle açıklandıktan sonra, inovasyon türleri, inovasyon süreci, inovasyon modelleri, inovasyon yayılımı ve yönetimi, inovasyon yöneticisi ve çalışanları, inovasyon ve ilişkili kavramlar, inovasyon yönetimi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde inovasyon, Türkiye'de inovasyon gibi konular ve kavramlara yer verilmiştir. Son bölümde, İzmir örneğinde inovasyonu değerlendirmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın sonraki bölümleri, sonuç, kaynakça ve eklere ayrılmıştır.

² Ali Rıza Köker, “Örgütlerarası Ağların Yenilik Derecesi Üzerindeki Etkileri: Ostim ve Ankara Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, ss.6-8.

³ Cemil Arkan vd., **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003, s.24.

⁴ Lale Gümüşlüoğlu, “İnovasyon ve Liderlik”, **Savunma Sanayi Gündemi**, Sayı:3, Ankara, Ekim 2009, s.37.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

1.1. İNOVASYON TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.1. İnovasyon Tanımı

İnovasyon 50 yılı aşkın süredir üstünde önemli araştırma yapılan alanlardan biridir. Türkiye’de ise 2000’li yılların ortalarından bu yana popüler bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından, kalkınmanın itici gücü olarak ortaya atılmıştır. Schumpeter, 1911 yılında yazdığı orijinali Almanca olan ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen “Ekonomik Gelişme Teorisi” (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung) adlı kitabında inovasyon konusunu ele almıştır. Bu kitapta, bu kavramı, müşterilerin henüz bilmediği bir ürün ya da var olan bir ürüne yeni nitelikler kazandırma, yeni bir üretim süreci, yeni bir pazar yaratma, hammaddeler veya yarı mamuller konusunda yeni bir kaynağın bulunması gibi durumlardan biri olarak açıklamıştır⁵.

Yine Schumpeter tarafından yapılan tanıma göre inovasyon temel anlamda yenilikçilik demektir. Bu tarihte inovasyon “pratik ve ticari kullanımı mümkün olan ve kabul edilebilen unsurları içeren buluşlar geliştiren çalışmalar bütünüdür” şeklinde tanımlanmıştır⁶. Schumpeter’e göre inovasyon; yeni ürün veya yeni ürün kalitesi geliştirme, yeni üretim metodu, yeni bir pazar oluşturma, üretim girdileri açısından daha önce olmayan yeni çözümler bulma ve endüstride yeni organizasyonel yapılar geliştirme gibi süreçlerden birini veya birkaçını içermektedir⁷.

Schumpeter, çalışmasında girişimciliğin ekonomik temelleri üzerine düşüncelerini belirtmiştir. Bu çalışma, girişimcilik ve inovasyon araştırmaları için değerli bilgiler sunan ve günümüzde de geçerliliği olan bir durumdur. Schumpeter, yeni ürün, yeni sistem veya yeni süreç gibi adımları birer inovasyon olarak

⁵ Şirin Elçi, “İnovasyon: Neden ve Nasıl?”, **Strateji Bülteni**, Ankara, Ocak-Mart 2008, sayı 7, s.6.

⁶ Simon Feeny ve Mark Rogers, **Innovation and Performance: Benchmarking Australian Firms**, Melbourne, 2001, s.6.

⁷ Hakan Oylumlu, “Bir Şirketin Yenilikçiliğine Etki Eden Koşulların Belirlenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Haziran 2006, ss.4-5.

tanımlamıştır⁸.

Joseph Schumpeter'in çalışması, inovasyon teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir.

Schumpeter, ekonomik gelişmenin inovasyon tarafından; kendisinin "yaratıcı yıkım" olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter'in görüşüne göre, "radikal" inovasyonlar önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, "adımsal" inovasyonlar ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir⁹.

Yönetim yazınında 1940 yılına gelinceye kadar inovasyon konusunda yazılmış eser sayısı son derece sınırlı sayıda kalmış, 1950'lerden itibaren bu konuyu derinliğine inceleyen eserler ortaya çıkmaya başlamıştır. İnovasyon stratejik bir kavram olarak ele alındığında, çevre faktörü ve özellikle rekabet koşullarının yönetim araştırmalarına konu olduğu modern yönetim düşüncesinin etkisi ile bu eserlerin ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir. 1968 yılında Zuckerman Komitesi, inovasyonu, "teknik, endüstriyel ve ticari adım" olarak ele almıştır. 1969 yılında Marquis adı geçen kavramı, "teknolojik değişimin parçası" olarak tanımlamıştır. 1973'te ise Tinnesand inovasyon tanımıyla ilgili çalışmasının sonuçlarını yayınlamış ve rekabet, teknoloji, pazar gibi birçok bileşeni olduğunu ortaya koymuştur.

Ardından, 1980'lerde küreselleşmenin etkisi ile iş stratejileri ve inovasyon daha da önemli hale gelmiştir. Bu yıllarda Damanpour (1991), "Örgütsel İnovasyon: Belirleyicilerin ve Yöneticilerin Bir Meta-analizi" (Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects Of Determinants and Moderators) adlı çalışmasında inovasyonun yalnızca bireysel girişimler olmadığını, ortak geliştirilen bir çalışma olduğunu açıklamıştır¹⁰.

Peter Drucker ise ekonomik gelişmenin temelleri olarak, küresel iletişim ve teknolojinin gelişimine yatırım yapma, demografik değişkenlerin değişimini

⁸ Gürhan Günday, "Innovation Models And Implementations At Firm Level In Manufacturing Industry", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sabancı University, Graduate School of Engineering and Natural Sciences, İstanbul, 2007, ss.32-34.

⁹ OECD ve EUROSTAT, **Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3.Baskı, Brussels, 2006, s.33.

¹⁰ Art Fry, "The post it note: An intrapreneurial success", **SAM Advanced Management Journal**, Cilt: 52, Sayı:3, Texas, 1987, ss.4-9.

(kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması, eğitim seviyelerinin artması vb.) göz önünde bulundurma, risk sermayesi gibi olanaklardan yararlanarak girişimcilerin fon bulmalarını destekleme, rekabet edebilirlik için inovasyon geliştirme gibi konulara vurgu yapmıştır¹¹. Drucker'ın 1984 tarihli "Girişimci Ekonomimiz" (Our entrepreneurial economy) adlı eserine göre inovasyon "bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan bilgidir". Ona göre inovasyon girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir¹².

1975 yılında, Steele "Büyük İşte İnovasyon" (Innovation In Big Business) adlı çalışmasında, yenilikçiliği değişimi yaratma süreci olarak ifade ederken; 1983'te, Stoneman "Teknik Değişimin Ekonomik Analizi" (The Economic Analysis Of Technical Change) adlı kitabında inovasyonu, teknolojik değişiklik olarak ifade etmiştir. Bu kavramı, 1987 yılında, Holt "Mühendis için bir Mücadele" (A Challenge To The Engineer) adlı çalışmasında inovasyonu, dışarıdan alınan ya da içeride geliştirilen inovasyonlar ya da radikal iyileştirmeler olarak tanımlamış ve şu şekilde sınıflandırmıştır: Teknolojik Yenilikçilik (Ürün inovasyonu- Süreç inovasyonu), Organizasyonel (Yönetmel) Yenilikçilik, Finansal Yenilikçilik ve Pazar Yenilikçiliği¹³.

Günümüzde inovasyon kavramı, yenilik kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İnovasyon, Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir. "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamındadır. Webster sözlüğü inovasyonu "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımaktadır¹⁴.

İnovasyonun Türkçe karşılığı olarak, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde "yenilik" ve "yenileşim" kelimeleri kullanılmaktadır¹⁵. Bununla birlikte bu

¹¹ Günday, a.g.t. s.33

¹² Rifat Iraz, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, Erzurum, 2005, s.251

¹³ Oylumlu, a.g.t., ss.4-5.

¹⁴ Şirin Elçi, **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş Baskı, Nova Yayınları, Ankara, 2006, s.1.

¹⁵ TDK Büyük Türkçe Sözlüğü,

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%DDNOVASYON&ayn=tam>

kelimeler tam olarak aynı anlam karşılığını vermemektedir. İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu, toplumu etkileyen bir sistemi belirtmektedir. Yine de, Türkiye’de inovasyon üzerine yapılmış çalışmalardan pek çoğu, bu kavramı tanımlamak için “yenilik” kelimesini kullanmışlardır.

Kırım, inovasyonu şöyle ifade etmektedir¹⁶:

“Her yenilik bir inovasyon anlamına gelmemektedir. Bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için bu yeniliği bulan kişi ya da kurumun bu buluş sayesinde pazardaki tüm alternatiflerden farklılaşması ve bunun sonucunda da müşterinin satın alma davranışını kendi lehine çevirmesi gerekmektedir. Yani müşterilerin bu yeniliği daha çok satın almaları veya diğer alternatiflere göre daha yüksek fiyat ödemeye gönüllü olmaları gerekmektedir.”

Avrupa Birliği ve OECD literatürüne göre inovasyon, kavram olarak, hem bir sürece, hem de bir sonuca işaret eden çift yönlü bir kavramdır. Süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade eden” bir kavramdır. İnovasyon aynı zamanda yukarıda da belirtildiği üzere bir sonucu da ifade etmektedir. Bu bağlamda, bu tanımda dönüşüm süreci sonucunda ortaya çıkan “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem, ya da hizmeti” açıklamaktadır. Yenilikçilik, sürekli, dinamik ve köklü yenilikler olarak ele alınmaktadır. Sürekli inovasyon, örgütlerin ürünlerin yapısını tümüyle değiştirmeden, üründe müşterilerin ihtiyaçlarına ve zevklerine göre küçük değişimler yapmalarıdır. Dinamik inovasyon ürünlerin kullanım alışkanlıklarını değiştirmeden, mevcut ürünün başka bir türünü veya yeni bir ürünü geliştirmektir. Köklü inovasyonlar ise, müşterilerin kullanım alışkanlıklarını değiştiren yeni bir ürünün üretilmesidir¹⁷.

OECD’nin inovasyon konusundaki başlıca yayını olan Oslo Kılavuzu’na göre inovasyon şu şekilde tanımlanmaktadır: “İnovasyon, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri

¹⁶ Arman Kırım, **Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.6.

¹⁷ Şahin,a.g.m., s.261.

organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesidir”¹⁸. Bu tanımda özellikle “yeni” ve “önemli derecede iyileştirilmiş” kavramları göze çarpmaktadır. Diğer yönden ürün inovasyonu -mal ve hizmet ürün kapsamında değerlendirilmektedir-, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon, önem arz eden dört önemli inovasyon ayağı olarak gözükmektedir. Bu alanlarda gerçekleştiren inovasyonlar ise, tanımdan da açıkça anlaşılacağı üzere üç önemli uygulama alanı bulmaktadır. Bu alanlar sırasıyla işletme içi uygulamalar, işyeri organizasyonu ve dış ilişkilerdir¹⁹

İnovasyon, yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesi olarak da tanımlanmaktadır. İnovasyonun basit bir formülasyonu şu şekilde yapılmaktadır: İnovasyon = teorik kavram + teknik yenilik + ticarî uygulama. Farklı bakış açılarından inovasyon şöyle ifade edilmektedir: “Pazarlama bakış açısından inovasyon, pazarlardaki değişim ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olarak, yeni ürünlerin pazarlanabilmesine ve ürün geliştirme süreçlerine dayanmaktadır. Yönetim açısından bakıldığında inovasyon, yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için işletmenin içerde ve dışarıda tüm kaynakların yönetilmesidir. Teknolojik bakış açısından inovasyon, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir...”²⁰.

İnovasyon üretkenliğin artırılmasında önemli araçlardan biri olarak açıklanmaktadır. İnovasyon ile rekabet gücü artmakta, ekonomik büyüme gerçekleşmekte, istihdam ve yaşam kalitesi artmaktadır. İnovasyon ile bir toplumun kaynakları mal ve hizmetlere dönüştürülmekte, bu durum ile ekonomik ve toplumsal açıdan değer yaratılmaktadır²¹.

İnovasyon, örgütsel bir faaliyet süreci olarak ifade edilmektedir ve çalışanların inovasyonu benimsemesi gerekmektedir. İnovasyon, değişim ve gelişim süreci olarak mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve yeni ürünleri üretilmesi gerekliliğini de içermektedir. Bir yenilik, teknolojik açıdan başarısız olabilir ve her pazara adapte olamayabilir.

¹⁸ OECD, **The Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**, Brussels, 2005, s.6.

¹⁹ Şahin, a.g.m.,s.261.

²⁰ İpek Savaşçı ve Yiğit Kazançoğlu, “İşletmelerin Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 2004, s.518.

²¹ Elçi, a.g.e., 2006, s.7.

İnovasyon, genel bir süreç olarak; ürün, üretim, yönetim, bilgi işlem, organizasyon ve ticarileştirme gibi çok çeşitli konularda ortaya çıkmaktadır. İnovasyon, verimliliği olumlu yönde etkileyen özelliğe sahiptir²². İnovasyon örgüt dışını hesaba katmaksızın, örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. İnovasyon ölçümü çevre üzerindeki etkinliği vasıtasıyla mümkündür. Bu nedenlerdir ki işletmede inovasyon daima pazar odaklıdır. Yani örgüt içinde girilen bir faaliyet ticari hale gelebildiği oranda başarılıdır ve yenilikçidir²³

İnovasyon, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir. İnovasyon, bir fikri satılabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da mal ve hizmete dönüştürmek demektir. Yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır. Yaşam ile yeni bir ilişkinin meydana getirilmesidir. İnovasyon teknik, endüstriyel ve ticari adımlar bütünüdür. Yine inovasyon, teknolojik değişimin parçası olarak tanımlanmıştır²⁴.

Görüldüğü üzere, pek çok tanımı bulunmakta olan inovasyon, oldukça geniş kapsamlı bir konudur. Bu çalışmada benimsenen inovasyon tanımı, OECD Oslo Kılavuzu'nda da benimsenen tanıma paralel olarak “Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulamaya konmasıdır” tanımıdır. Bu tanımın en önemli noktası, yeniliğin inovasyon olarak adlandırılabilmesi için uygulamaya konmuş ve belirli sonuçlar yaratmış olması gerekliliğidir.

1.1.2. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar

1.1.2.1. İnovasyon ve Bilgi İlişkisi

Yeniliğin temelini bilgi, bilginin üretimini de inovasyon şekillendirir. Bu bağlamda örgütsel eylemlerin bilginin kullanım ve akışını inovasyon sürecine dâhil etme ile şekilleneceğini söylemek mümkündür. Bilginin üretimi, yenilikçilik için ön

²² Nimet Binicioğulları, “Türkiye ve AB’de KOBİ’lerin Rekabet Edebilirliği İçin Teknolojik Yeniliğin Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2008, ss.48-49.

²³ Muammer Zerenler, Necdet Türker ve Esen Şahin, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:17, Konya, 2007 ss.659-660.

²⁴ Mahmut Özgün, “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, **Çerçeve Dergisi**, Sayı:52, İstanbul, 2009, s.152.

koşuldur. Yenilikçilik bilginin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir örgütte, yenilikçiliğin sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için, o örgütte bilgi kapasitesinin artırılması ve bilginin yaygın bir şekilde kullanılması gerekir²⁵.

Bilgiye dayalı inovasyonlar bazı ayırt edici özelliklere sahiptir. Bilgiye dayalı inovasyonların daha uzun yaşam çevrimlerine sahip olması bunlardan ilkidir. Bilginin ortaya çıkışı ile teknolojik uygulamasının sunumu arasında geçen zaman oldukça uzundur. Teknolojik uygulamasının ardından, yeni teknolojinin ürünlere, süreçlere veya hizmetlere dönüştürülmesi de ayrı ve geniş bir zaman dilimini gerektirir²⁶.

1.1.2.2. İnovasyon ile Bilim ve Teknoloji İlişkisi

Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgi birikimi olarak tanımlanabilir. Teknoloji de doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerindedir. Ancak bu faktör, bir fayda yaratmak amacıyla yapılan çalışmaların verimini artırmaktadır. Teknoloji, yalnız başına üretilen ürünün yapısına giren bir araç değildir. Üretimin miktarını artıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde gerçekleşmesine yardım eden bilgi topluluğudur²⁷.

İnovasyonla ilgili ilk akla gelen kavramlardan birisi de teknolojidir. Teknoloji, inovasyon yaparak bilinmeyen keşfetmek, bilinenleri ise geliştirip yeni tasarım ve süreçlerde kullanmakla ilgilidir²⁸.

İnovasyon ve teknoloji karşılaştırması için yapılan şu açıklamalar dikkat çekicidir: “Teknoloji; var olmayan yeni bilgi, kültür, yöntem ve süreçlerin keşfedilmesi ya da yaratılması şeklinde ortaya çıkarken, inovasyon; var olan teknolojinin değiştirilerek geliştirilmesi, hatta var olan iki teknolojinin birleştirilerek

²⁵ Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1, Adana, 2008, s.194.

²⁶ Ali Acaray, Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007, s.41.

²⁷ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6.Basım, İstanbul, Beta Yayın, 2003, s.8.

²⁸ Acaray, a.g.t., s.32.

bir sentezinin yapılması şeklinde de olabilmektedir...”²⁹.

İnovasyon sürecinde en önemli adım, bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da sosyal bir faydaya dönüştürme işlevidir. İnovasyon, bilginin ürünlere, üretim süreçlerine, hizmet ve sistemlere dönüştürülmesi ile elde edilmektedir. Bilim ve teknoloji alanında elde edilen bilgilerin ilk sahipleri onları üretenler, bir diğer deyişle deney ve araştırma yapanlardır. Bu bilgilerin yayılması ancak makalelerle ya da bilginin bir ürüne dönüştüğünde haberdar olma ile gerçekleşmektedir. Yeni bir bilgiyi ilk elde eden işletmeler, rakiplerinden önce bu bilgileri bir ürün ya da üretim sürecine dönüştürerek rekabet avantajı kazanmaktadır. Öte yandan hükümetler ve çeşitli kuruluşlar bilginin tekel olarak kalmayıp geniş kitlelerce paylaşılabilir olması için çeşitli çalışmalar yapmakta ve önlemler almaktadırlar. Çünkü bilginin yayılması ve farklı çevrelerce kullanılabilir olması, önemli bir konudur³⁰.

1.1.2.3. İnovasyon ve Buluş İlişkisi

Dar anlamda buluş kavramı, “yeni geliştirilmiş ürünler, üretim süreçleri, sistemlerle ilgili bir fikir, çizim veya model” olarak tanımlanabilir. TDK sözlüğünde “buluş” kelimesinin anlamı “Bilinen bilgilerden yararlanarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma veya yöntem geliştirme” olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda buluş, insanlık için yeni bir düşünce, yöntem ya da aygıt üretmektir³¹.

İnovasyon kavramı daha önce ortada var olmayan bir ürün, bir buluş olarak tanımlanabileceği gibi, üründe ya da süreçte oluşan radikal değişiklikler olarak da ele alınabilir. Her ne kadar inovasyon ve buluş birbirini tamamlayan iki kavram gibi görünse de, buluş, birçok açıdan inovasyon faaliyetinden ayrılmaktadır. İnovasyondan söz edebilmek için yapılan buluş veya yaratılan bir şeyin uygulanabilirliğinin de bulunması gereklidir³². Başka bir ifade ile buluş, ancak bir işlevsel durum ortaya koyduğunda inovasyon olarak adlandırılabilir.

²⁹ Salih Zeki İmamoğlu, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2002, s.40.

³⁰ Abidin Ozan Onağ, “Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), T.C. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2009, ss.5-7.

³¹ <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=bulu%FE&ayn=tam>

³² Kadri Yamaç, Nedir Bu İnovasyon, **Üniversite ve Toplum**, Cilt: 1, Sayı:3, İstanbul, 2001, s.6.

1.1.2.4. İnovasyon ve Yaratıcılık İlişkisi

Yaratıcılık tanımlanması güç kavramlardan biridir. Yaratıcılık konusuyla ilgili bugüne kadar birçok farklı disiplinden bilim adamları görüş bildirmiş ve değişik tanımlamalar yapmıştır.

Genel anlamda yaratıcılık, "yeni ve özgün bir şeyler meydana getirmektir. TDK Büyük Sözlüğü'nde geçen yaratıcılık kelimesi anlamlarından biri "Her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlıktır"³³.

Yaratıcılık aynı zamanda, özgün ve sezgiye dayanan görüşlerin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmakta ve kapsamına şu konuların girdiği belirtilmektedir:

- Yeni mal ve hizmetler üretmek,
- Mevcut olan ürün ve hizmetlerde yeni değişiklikler yapmak,
- Problemlere çözümler üretmek,
- Tartışmaları olumlu hale dönüştürmek.³⁴

İnovasyon ve yaratıcılık kavramlarına ilişkin literatürde birbirine benzer ancak farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Her ne kadar bu iki olgu literatürde farklı olarak ele alınsa da, olguların birbirlerini tamamlayıcı özelliğinin bulunduğu vurgulanması gereken bir noktadır. Çevresel baskılar ve kısıtlar, grup ve örgüt içi ve arası çatışmalar yaratıcılık ve inovasyon olgusunu olumsuz yönde etkilerken bu etki dolaylı olarak birey ve gruplara da yansımaktadır.

Diğer yandan, isteklendirme, teşvik ve ödüllendirme sistemleri, takım çalışmaları ve etkin liderlik gibi konular inovasyon ve yaratıcılık olgusu üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bireyler, gruplar ve örgütler ise bu etkiden olumlu olarak etkilenmektedir. Örgütsel performans üzerinde etkili olduğu öne sürülen inovasyon ve yaratıcılık kavramı örgütsel iklimi, liderlik tipini, örgüt kültürünü ve yapısını belirleyici özelliklere sahiptir³⁵.

Yaratıcılık, yeni ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesi olarak ifade edilirken,

³³ <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yarat%FDc%FD1%FDk&ayn=tam>

³⁴ Gürkan Haşit, "İşletme Başarısında Yönetmel Yaratıcılığın Rolü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 8, Kütahya, 2003, ss.2-3.

³⁵ Hakkı Okan Yeloğlu, "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 7, Sayı: 1, İzmir, 2007, s.149.

inovasyon, yaratıcı fikirlerin bir örgütte başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Yaratıcılık bireysel düzeyde bir olgu iken, inovasyon örgütsel düzeyde bir olgu olarak tarif edilmektedir. İnovasyon girdisi olarak, birey ve takımların yaratıcılığına ihtiyaç bulunmaktadır çünkü bu girdiler yenilikçi davranışlar ve ürünlere dönüşmektedir³⁶.

Yaratıcılık ve inovasyon arasında bir ilişki bulunmaktadır ancak aynı anlamda değildir. Yaratıcılık yeni şeylere kafa yorma sürecini ifade ederken, inovasyon yeni şeyleri yapmak ve uygulamak olarak değerlendirilmelidir. İnovasyonun oluşmasında yaratıcılık başlangıç noktasını oluşturarak yeni fikirler yaratma ya da yeni bakış açıları geliştirme yoluyla var olmaktadır. Yaratıcı fikirlerin bir uygulama alanı yoksa ya da uygulamaya konulmamışsa, kendi başına bir şey ifade etmesi söz konusu olamaz. Heap'a göre yaratıcılık, var olan bilgiler arasında ilişki kurma, yeni ilişkiler, yeni fikirler ve yeni deneyimleri ortaya koyma yeteneğidir. Yaratıcılık ile yeni fikirler ortaya konurken bunların uygulanması sonucunda inovasyon doğmaktadır. Yaratıcılık fikir çeşitliliğini içerirken inovasyon çeşitli fikirlerin birleştirilmesini ifade etmektedir. Örgütlerde yaratıcılığın artırılması yenilikçiliğin de artırılması demektir. Yaratıcılık, işlemler için değişen çevre koşullarına uyum sağlamada artı bir değer ve olumsuzluklardan daha az etkilenmek için kurtarıcı bir unsurdur. Örgütlerin daha yenilikçi olabilmek için yaratıcı düşünceyi benimsemesi ve beslemesi gerekmektedir³⁷.

Yaratıcılık ve inovasyon kavramlarının ilişkilerini bir örnek yardımıyla değerlendirmek ve bir inovasyon türü olan pazarlama inovasyonu kapsamında ele almak konunun açıklık kazanması bağlamında yerinde olacaktır. Bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden birini dünyanın en büyük perakende mobilya satış zinciri olan IKEA oluşturmaktadır. IKEA örneğinde, fiyatlar ve dağıtım konusunda, pazarlama inovasyonunun yaratıcılık boyutu ön plana çıkmaktadır. Yüksek kaliteli ama düşük fiyatlı mobilya pazarlama düşüncesi yaratıcı bir nitelik taşımaktadır ve bu fikir bir takım maliyet düşürme yöntemleri bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Bunun en iyi örneği ise, mobilya satmak için kendi perakende işletmesini kurması ve düşük

³⁶ Gümüşlüoğlu, a.g.m., s.37.

³⁷ Özgür Ozan, "İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Haziran 2009, ss.18-19.

fiyatlı mobilya satın almak için büyük miktarlarda alımda bulunmasıdır. Dağıtım konusunda da tüketicilerin satın almış oldukları ürünleri kendilerinin götürmesi ve bu şekilde dağıtım maliyetinin düşürülmesi, tüketiciye düşük fiyat avantajı yaratılması da yaratıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu örnekte, pazarlamanın ana bileşenlerinden olan fiyat ve dağıtım konusunda yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. IKEA örneği inovasyon faaliyetlerinin aynı zamanda çok iyi bir büyüme stratejisi olarak kullanılabileceğini de göstermekte yani bir diğer fonksiyonuna atıfta bulunmaktadır³⁸.

1.1.2.5. İnovasyon ve İcat İlişkisi

İcat etme, mevcut bir şeyi ortadan kaldırarak aynı şeyi başka bir yöntemle gerçekleştirmektir. İcat etmek inovasyonla yakından ilgili bir kavramdır. İcatlar inovasyonların temelinde bulunmaktadır. Bir icadın inovasyona dönüştürülmesi, teorileştirilmesi ve verimliliğin artırılmasıyla mümkün olmaktadır. İcat ve inovasyon bir birini tamamlayan kavramlardır, bununla birlikte birbirlerinden ayrılmaktadır. İnovasyondan bahsedilebilmesi için icat edilen şeyin uygulanabilir olması gerekmektedir. İcatlar bağımsız kişilerce gerçekleştirilebileceği gibi, örgütlü çabaların sonucunda da ortaya çıkması söz konusudur. İcat çabalarında, malzeme, süreç veya mevcut ürünün yeni alanlarda kullanılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bazı icatlar ilk bulunduğu ne işe yarayacağı tam belli olmayabilir ve bu nedenle ticarileşmesi zorlaşabilir. Ancak zaman içinde icatların başka şeylerle etkileşimi ile kullanılabilir olması sağlanırsa, o zaman bir inovasyona dönüşmesi söz konusu olmaktadır³⁹.

1.1.2.6. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi

Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardan oluşmaktadır. Bir diğer ifadeyle Ar-Ge bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil

³⁸ Şahin, a.g.m., s.263.

³⁹ Ozan, a.g.t., ss.24-25.

olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak tanımlanmaktadır⁴⁰.

Araştırma ve geliştirme, yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır⁴¹.

Ar-Ge'nin yenilikçilik üzerindeki etkisi pek çok çalışmada vurgulanmaktadır. Bu çalışmalarda, Ar-Ge harcamalarının, inovasyon faaliyetlerinin belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ar-Ge başta teknolojik inovasyon olmak üzere pek çok inovasyon için gereken başlıca faktörlerden birisi olarak görülmektedir⁴².

Ar-Ge, maliyetlerde azalma sağlama ya da standartlarda geliştirme sağlama gibi amaçlarla yeni teknolojiler geliştirilmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler ve var olan ürünlerde iyileştirmeye yönelik faaliyetler gibi konuları kapsamaktadır. İnovasyon Ar-Ge faaliyetlerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Ar-Ge çalışmaları özel sektör, üniversiteler, kamu kurumları ve uluslararası kurumlar tarafından yapılmaktadır. Bir fikrin Ar-Ge çalışmaları ile değerlendirilmesi sonucunda ortaya bir inovasyon çıkmakta ve bu patent alımı ile devam etmektedir.

İnovasyonun girdisini bilim ve teknoloji sağlarken, Ar-Ge faaliyetleri ile inovasyon geliştirmektedir. Ar-Ge için yapılacak olan yatırımlar, oldukça önemlidir. Bununla birlikte, ekonomik bir faydaya dönüştürülemeyen Ar-Ge faaliyetleri yatırımdan çok, harcama nitelikli maliyetler olmaktadır⁴³.

Bugünün işletmelerinde gerçekleştirilen inovasyon faaliyetleri denince Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Ar-Ge çalışmaları inovasyon sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Fakat bu noktadan hareket ederek inovasyon faaliyetlerinin tamamını Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirmek doğru değildir. İnovasyon faaliyetlerinin çoğu yüksek

⁴⁰ Zerenler, Türker ve Şahin, a.g.m., ss.656-657.

⁴¹ Acaray, a.g.t., s.32.

⁴² Onur Sungur, "Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı İşletmelerin Ar-Ge, Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri", **Uluslararası Davraz Kongresi "Küresel Diyalog"**, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül, Isparta, 2009, s.2.

⁴³ Onağ, a.g.t., ss.7-10.

vasıflı işgücüyle, diğer işletmelerle ve kamu kurum ve kuruluşlarıyla yapılan ortak çalışmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. İnovasyon şemsiye bir kavramdır ve Ar-Ge faaliyetlerini de kapsamaktadır⁴⁴. Ancak girişimsel inovasyon yoksa diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Dolayısıyla, pek çok farklı faaliyet alanlarında yürütülen inovasyon çalışmaları sadece “teknolojik inovasyonu değil, “organizasyonel inovasyonu ve “pazarlama inovasyonunu da kapsar⁴⁵.

1.1.2.7. İnovasyon ve Değişim İlişkisi

Değişim hayatın her anında olduğu gibi örgütsel ortamlarda da ortaya çıkmaktadır. Şirketler, yeni ürün, hizmet ya da süreç geliştirirken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine dayalı değişimler yaşamaktadırlar. Değişimler planlı ya da plansız olarak gerçekleşebilmektedir ve bir ortam veya sürecin bir başka ortam veya sürece dönüşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Planlı değişim, kurumun rakipler, pazar, müşteri, tedarikçiler vb. unsurlar karşısında yapısını yeni durumlara ayak uyduracak şekilde değiştirmesi veya adapte olmasıdır. Örgütsel değişim içinde yaratıcılık, yenilik, gelişim ve büyüme gibi unsurları taşımaktadır. İnovasyonlar örgütlerde değişimi beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte her değişim bir inovasyon olmayabilir. Çevresel koşullar nedeniyle zaruri olarak ortaya çıkan değişimler birer inovasyon değildir. Çünkü inovasyonun örgütün tüm süreçlerinde yer bulması ve çalışanlarca benimsenmesi gerekmektedir⁴⁶.

1.1.2.8. İnovasyon ve Öğrenme İlişkisi

İnovasyon sürecinde etkili olan öğrenme kavramı; psikologlar, sosyologlar, eğitimciler tarafından araştırılmakta ve çok geniş bir disiplini kapsamaktadır. Öğrenmenin tanımı konusunda araştırmacılar yıllardır tartışmaktadırlar. Günümüz dünyasında pek çok konuda olduğu gibi, öğrenme kavramı konusunda da pek çok tanım yapılmaktadır. Bununla birlikte; çalışmada öğrenme kavramının bu geniş içeriği üzerinde fazla durulmamakta, yalnızca genel bir çerçeve çizmek amacıyla

⁴⁴ Şahin, a.g.m., s.262.

⁴⁵ Zerenler, Türker ve Şahin, a.g.m., s.662.

⁴⁶ Ozan, a.g.t., ss.19-20.

öğrenmenin tanımı ve türlerinden bahsedilmekte, daha sonra da öğrenmenin inovasyonlar ve teknolojik ilerlemeler ile ilişkisi ortaya koyulmaktadır⁴⁷.

Öğrenme; “bireylerin kendi deneyimleri, zihinsel yapıları ve inançlarına bağlı olarak, bilgiyi yapılandırma süreci olarak da tanımlanmaktadır⁴⁸.

Öğrenme ile inovasyon arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kaldı ki; inovasyon, temelde öğrenme sürecinin bir sonucudur. Öğrenme sürecinde elde edilen bilgiler sayesinde, ilerideki bölümlerde bahsedilecek olan bilgi birikimi ortaya çıkmakta ve ortaya çıkan yeni bilgi, bilgi stokunu arttırarak, inovasyonların ortaya çıkmasına yol açmaktadır⁴⁹.

1.1.2.9. İnovasyon ve Taklit İlişkisi

Taklit, bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma, benzetilerek yapılmış bir şey olarak açıklanmaktadır. İnovasyon ile taklit arasındaki ilişki incelendiğinde, inovasyonu bulan bir işletmenin diğerleri tarafından taklit edilmesinin söz konusu olduğu bilinmektedir. Taklitçi işletmeler ilk defa bir inovasyonu geliştiren işletmelerin mali ve zamansal maliyetlerine katlanmamaktadır veya bu maliyetleri oldukça azaltmaktadırlar. Taklit edilen ürün, onu ilk üreten tarafından denendiğinden belli başlı bazı risklere söz konusu ilk üretici işletme katlanır. Taklitçi işletmeler ise, bu ilk deneme riskine girmez ve dolayısıyla aldıkları risk oldukça düşük olmaktadır⁵⁰.

1.1.2.10. İnovasyon ve Rekabet İlişkisi

Uluslararası rekabetin kaynağı olarak teknolojik yenilikler gösterilmektedir. İşletmelerin inovasyon yapması ve yeni ürünler geliştirmesi ülkelere de rekabet gücü kazandırmaktadır. İnovasyonlara dayanan rekabet sistemine “yenilikçi rekabet” denilmektedir. İşletmelerin yenilikçi rekabet güçlerini belirleyen unsurlar arasında bilim ve teknolojiyi tanıyabilme yetenekleri, Ar-Ge için ayrılan kaynak miktarının büyüklüğü ve etkin kullanımı, Ar-Ge faaliyetlerinin üretim ve pazarlama gibi işlevlerle uyumluluğu gibi konular sayılmaktadır. Yenilikçi rekabet düzeyinde

⁴⁷ Sungur, a.g.t., s.76.

⁴⁸Ebru Kılıç, “Durumlu Öğrenme Kuramının Eğitimdeki Yeri ve Önemi”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24 Sayı: 3, Ankara, 2004, s.308.

⁴⁹ Sungur, a.g.t., s.76.

⁵⁰ Ozan, a.g.e., s.26.

Ar-Ge için yüksek düzeyde yatırımlar yapmak, bilim ve teknoloji birikimi sağlamak gerekmektedir. Bunların yanı sıra, Ar-Ge ile elde edilen sonuçların kaliteli ve anlamlı ürünlere dönüştürülmesi, yetenekli yöneticilerin yetiştirilmesi, ölçek ekonomisi avantajlarından yararlanma, insan kaynağına önem verme, değişen pazar koşullarına göre yatırımlar yapma, dünya markası geliştirmeye odaklanma ve satış sonrası hizmet sunma gibi konularda gösterilecek olan özen, işletmelerin yenilikçi rekabet gücünü artıracaktır⁵¹.

1.1.2.11. İnovasyon ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel hedef olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Bu özelliği de onu diğer yönetim anlayışlarından farklı kılmaktadır. TKY, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılımı ile geliştirilmesi, müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan çağdaş bir yönetim tarzıdır⁵².

Toplam kalite yönetimi (TKY) ile inovasyon arasında olumlu ve olumsuz ilişkiler bulunduğu ifade edilmektedir.

TKY ile inovasyon arasındaki olumlu ilişkiler ele alındığında; ilk olarak müşteri odaklılık kavramı ile inovasyon arasındaki ilişki ortaya çıkmaktadır. Müşteri odaklılık, müşterilerin beklentilerini anlama olduğundan beklentilere uygun yeni ürünler üretilmektedir. Bir diğer kavram olan sürekli iyileştirme, organizasyon ve idare konusunda yaratıcılığa ve değişime sevk etmektedir. Örgütsel inovasyonun başarısında belirleyici olan diğer unsurlar, yetkilendirme, katılım ve takım çalışması olarak açıklanmaktadır⁵³.

⁵¹ Pınar Narin, "Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999, s.40.

⁵² Sungur, a.g.t. s.90.

⁵³ Daniel Prajogo ve Amrik Sohal, 2000, (aktaran) Ersan Aytunç, "Kalite Yönelimli İşletmelerde Yenilikçilik ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansı Etkisinde Pazar Dalgalanması ve Rekabet Yoğunluğunun Rolü", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009, ss.13-18.

TKY ile inovasyon arasındaki olumsuz yönde ilişkiler ele alındığında; TKY ile yeni ürün üretmekten çok mevcut ürünün geliştirilmesi hedeflendiğinden, kısıtlı yeniliklerden bahsedilebilir. Yeni ürün yatırım gerektirdiğinden, işletmeler bundan kaçınabilir. TKY içeriklerinden biri olan artan iyileşme, çalışanlarda baskı yarattığında, isteksiz olarak hedeflere yönelme ve sonuç olarak yeni olmayan çözümlerin üretimi söz konusu olmaktadır. Rakipleri yakalayabilecek iyileştirmeler yapılırken onları geçecek iyileştirmelerin yapılmaması olumsuz konular arasında yer almaktadır. Kalite, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yetisi olduğundan müşterilerin isteklerine kısa dönemli odaklanma ve sınırlı geliştirmeler yapma gibi olumsuz yaklaşımlar olabilmektedir. Mevcut müşterilere odaklanma, onların yapılacak yeniliklerden hoşlanmaması halinde inovasyonu sınırlamaktadır.

İnovasyon risk almayı gerektirir. Bu yüzden şirketler yeniliklerden kaçınarak, takipçi ve taklitçi hale gelebilmektedir. TKY’de bir takım standartlar olduğundan bu durum inovasyonu sınırlayabilmektedir. TKY’nin çift taraflı öğrenme yerine tek taraflı öğrenmeyi teşvik etmesi de yenilikçiliğe engel olabilmektedir. TKY’de maliyet etkinliğine odaklanma olduğundan, inovasyona giriş engellenebilmektedir⁵⁴.

1.1.3. İnovasyonun Özellikleri

Bir inovasyonun sahip olduğu özellikler şunlardır⁵⁵:

- **Görelî Avantaj:** Bir inovasyonun kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı faydanın sosyal prestij, ekonomik, güvenilirlik derecesini ifade eder. Bazı durumlarda bir inovasyonun elde edilmesi için katlanılan maliyet yüksek olabilir. Bu yüzden düşük maliyetli inovasyonlar yüksek maliyetli inovasyonlara göre tercih edilebilir. Ancak inovasyonun maliyetinin düşük olması yüksek avantaj sağlayacağı anlamına gelmemelidir. Ucuz ve niteliksiz inovasyonlar, inovasyonu kullanmak isteyen birimlere, gruplara ve sistemlere zarar verebilir.

- **Uygunluk:** Bir inovasyonu benimsemek isteyen birey ve/ya gruplar, inovasyonun kendilerine yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o inovasyonun

⁵⁴ Aytunç, a.g.t., ss.13-18.

⁵⁵ Yeloğlu, a.g.m., s.142.

faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar. İnovasyonun faydaları ve uygunluğu kesinlik kazandığı zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşmaktadır.

- **Karmaşıklık:** Bir inovasyonun, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. İnovasyon benimseme için uygun olsa bile uygulanmasında yaratabileceğı karmaşık durumlar inovasyon benimseme zamanını geciktirecektir.

- **Denenebilirlik:** Bir inovasyonunun deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Yeni fikirler ya da yeni inovasyonlar denenebilir olduğı sürece, öğrenilip benimseme oranı artacaktır.

- **Gözlemlenebilirlik:** inovasyonun sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin inovasyonu benimsemesindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü gözlemlenebilme özelliğı bireyden bireye göre değışebilir. Uygun inovasyonu iyi analiz eden ve gözlemleyenler inovasyonun avantajlarını daha kısa sürede algılayacaklardır.

1.1.4. İnovasyonun Önemi

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değıldir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içinde yer almaktadır ve maliyetlerden çok daha önemli bir hale gelmiştir. İşte tüm bu etkenler inovasyon yapmayı gerektirir⁵⁶.

Avrupa Komisyonu'nun AB ülkelerinde inovasyonu etkileyen faktörleri irdelemek ve AB'nin inovasyon kapasitesini artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 sonunda yayımladığı politika dokümanında inovasyonun hayati önemi şu şekilde ifade edilmiştir⁵⁷

“İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzende karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır; her yeni girişim

⁵⁶ Elçi a.g.e. s.27.

⁵⁷ Aykut Göker, “İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol...”, Türkiye'nin Bilim-Teknoloji-İnovasyon Politikası Üzerine İrdemeler, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 14, Sayı 47, İstanbul, 2003, s.2.

ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürürebilmek için sürekli yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle, teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar.”

Pazarlarda rakiplere karşı fiyat ya da kalite üstünlüğü oluşturmak, müşteri isteklerine hızlı ve güvenilir cevaplar vermek işletmelerin rekabet üstünlüğü sayesinde gerçekleşmektedir. Bu açıdan bakıldığında tarihsel bir bakış açısıyla endüstri ve rekabet yapısındaki birçok radikal değişimin kaynağında inovasyonun önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Örneğin; Japon şirketlerinin teknolojik yeniliklere adapte olmaları ve yeni yönetim teknikleri ile desteklemeleriyle geline noktada işletmeler pazarlarda düşük maliyetin yanı sıra kalite ve hız unsurları ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Yine bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki yenilikler ve gelişmeler ise müşterilerin bilinçlenmelerine ve işletmelerden üründen daha fazla şeyler talep etmelerine neden olmuştur. İşletmeler için ise bu yenilikler müşterilerin isteklerini karşılamaya yardımcı olan araçlar haline gelmiştir⁵⁸

İnovasyon sayesinde rekabet üstünlüğü yaratmış işletmeler Türkiye ve Dünya'dan çok çeşitli örnekler verilebilir. Örneğin; Danimarkalı Tetra-Pak işletmesi, geliştirmiş olduğu 7 kattan oluşan ve sıvı gıdaları dış etkenlere karşı koruyarak raf ömrünü uzatan ambalaj materyali sayesinde konusunda Dünya'nın en önde gelen işletmesi konumundadır. Benzer şekilde, Türkiye'nin en fazla patente sahip işletmesi olan ve Dünya'da da bu konuda yapılan sıralamada 101. sırada bulunan Arçelik⁵⁹, geleneksel Türk Kahvesi Makinesi Telve, 2005 yılı ürün tasarımı kategorisinde, endüstriyel tasarım alanında ödül almıştır. Ürün, kullanım kolaylığı ve getirdiği inovasyonlar sayesinde pazarda büyük başarı ve rekabet avantajı sağlamıştır.

Bir işletme için inovasyonu önemli hale getiren unsurlar şu şekilde sıralanabilir⁶⁰:

⁵⁸Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, **Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın No: 328, Ankara, 2004, s.73.

⁵⁹ <http://www.bildirgec.org/yazi/arcelik-dunya-patent-ligi-nde>

⁶⁰ Barbaros Tunç, “İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.19.

- Karlılığın ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği,
- Örgütsel etkinlik ve etkililiği yükseltme, performansını geliştirme isteği,
- Rekabet koşullarına ayak uydurma zorunluluğu ve rakiplerin itici gücü,
- Yeni Pazar fırsatlarını değerlendirmek,
- Örgütün niceliksel ve niteliksel gelişimini ve büyümesini sağlamak,
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- Örgütün içerisinde yer aldığı çevreye uyumunu sağlamak,
- Örgütsel süreklilik ve devamlılığı sağlamak,
- Değişime ayak uydurmak ve/veya değişime öncülük etmek,
- Değişen ekonomik, sosyal, toplumsal, siyasi yapının neden olacağı olası risk ve belirsizliklere karşı alternatifler yaratmak,
- Toplum ve sosyal çevre içerisinde sürükleyici bir rol üstlenmek,
- Topluma gelişmelere önderlik etmek,
- Sosyal sorumluluk ve etik kurallarını yerine getirmek,
- Toplumun beklentilerini karşılamak

İnovasyonu veya inovasyon ihtiyacını ortaya çıkaran ve onun önemini ortaya koyan nedenler iç ve dış kaynaklı olabilmektedir. İşletme için nedenler incelendiğinde; yenilikçi tanınmak ve yenilikçiliği sürekli kılmak, zengin bir ürün yelpazesinden seçim yapabilmek, örgüt kârını yükseltmeyi istemek ve bunun umudunu taşımak, örgütsel morali yüksek tutmak ve inovasyon için yaratıcı ortam hazırlamak, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, çalışan memnuniyetini sağlamak, çalışanları motive etmek gibi konular sıralanmaktadır.

İşletme dışı nedenler ise, pazarla ilgili nedenler ve sosyal nedenler olarak belirtilmektedir. Pazarla ilgili nedenler olarak; öncü işletme olma ve öncülüğünü koruma, rakiplerine karşı üstünlük sağlama, tekel olma isteği gibi konular sıralanmaktadır. Sosyal nedenler; müşteri beklentilerindeki değişimleri tatmin etme, işletmeyi kamu önünde yararlı gösterme, işletmenin sosyal

sorumluluk bilincinde olduğunu kamuda hissettirme gibi nedenler bulunmaktadır. Genel olarak bir işletmenin inovasyon üretme nedenleri olarak büyüme isteği, pazarlama stratejisi, mevcut ürünlerin modasının geçmesi, kaynak kullanımı, rekabet, teknolojik gelişmeler gibi nedenler olarak gösterilmektedir⁶¹.

Neticede işletmeler, iş dünyasının gereği olarak birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler; entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde işletilmesine olan bağımlılığın artması, doğal kaynakların daha etkin kullanımı, her zamankinden daha farklı ve çeşitli olan müşteri taleplerinin karşılanması, küreselleşmenin ilerleme kaydetmesi ve gelişmekte olan ülkelerin sanayileşme çabalarının artması özellikle küçük ölçekli işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için yenilikçi olmasını gerektirmektedir⁶².

1.1.5. İnovasyonun Amaçları

Günümüzün, hızlı teknolojik değişimlerin ve ekonomik belirsizliklerin yaşandığı şiddetli rekabet ortamında, inovasyonun herkesçe arzu edilen bir amaç olması şaşırtıcı bir durum değildir. İnovasyon kelimesi tek başına ilerlemeyi, yaratıcılığı ve gelişmeyi ifade etmektedir. İsteklerin çok yönlü olduğu iş dünyasında yöneticiler, üzerlerinde daha hızlı, daha ucuz, daha iyiyi yapmaları yönünde baskıya maruz kalmaktadır. Bu zorlu dünyada inovasyon, işletmelerin pazar liderliğini ele geçirmelerini sağlayabilecek, önemli sıçrama oluşturabilecek bir olgudur.

İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerde bulunma amaçları arasında öncelikli amaçlardan biri, ürün kalitesini iyileştirmektir. İşletmelerin geliştirdikleri ürünlerden elde ettikleri kârın artış gösteriyor olması, işletmeleri yenilikçi olmaya iten önemli bir nedendir.

Bir işletme açısından en temel amacın kar elde etmek olduğu düşünüldüğünde bunu gerçekleştirebilecek bir araç ve bunun sürdürülmesi ve uzun dönem karlılık ve büyüme sağlanması açısından inovasyonun önemi büyüktür. Ayrıca bazı durumlarda inovasyon, işletmelerin geleceği adına kırılma noktasını teşkil edebilmektedir⁶³.

⁶¹ Gaye Açıkıdilli, "Endüstriyel Pazarlarda Yeniliğin Belirlenmesi ve Benimsetilmesine Yönelik Bir Model Önerisi (Ostim Makine İmalat Sanayinde Faaliyette Bulunan KOBİ'lerde Bir Uygulama)", (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007, ss.23-25.

⁶² Binicioğulları, a.g.t., s.53.

⁶³ Meine Pieter Van Dijk, **Innovation and Small Enterprises in the Third World**, Erasmus Üniversitesi, Edward Elgar Yayınları, Hollanda, 2002, s.1.

İşletmeler bu amaçlarla yenilikçi faaliyetlerde bulunurken (önem sırasına göre) kurum içi kaynakları, müşterileri, makine ve teçhizat tedarikçilerini, fuar ve tanıtımları, hammadde, yarı ürün ve parça tedarikçilerini bilgi kaynağı olarak görmekte ve kullanmaktadır⁶⁴.

1.1.6. İnovasyon Yapma Nedenleri

Bu araştırmada inovasyon yapmaya ilişkin belirlenen nedenlere ilişkin açıklamalara, aşağıda yer verilmektedir.

- **Pazar Payını Artırmak**

İşletmeler için ürünlerin yerine daha iyi versiyonlarını koymak, mevcut rekabetçi konumlarını savunmak için de gereklidir. Müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerine göre yeni ve iyileştirilmiş ürünler yaratmak için inovasyon önemlidir. Bir işletme, yenilikçi bir rakip karşısında pazar payı kaybından sakınmak amacıyla tepkisel bir yaklaşım alabilir ve inovasyon yapabilir, ya da, ürettiği ürünlere ilişkin daha yüksek teknik standartlar geliştirmek ve bunların uygulanmasına çalışmak yoluyla rakiplerine kıyasla stratejik bir pazar konumu kazanmak isteyebilir⁶⁵.

- **Ürün/Hizmet Kalitesini Artırmak**

Günümüzde müşteri memnuniyeti ve kalite ön plana çıkmakta, haberleşme yaygın bir şekilde işletmeleri etkilemektedir.

- **Ürün/Hizmet Özelliklerini Geliştirmek**

Mevcut üretilen ürünün özelliklerini geliştirmek işletmeler için İnovasyon yapmanın diğer bir nedeni olabilir.

- **Düzenleme ve Standartlara Uymak**

Günümüz pazar anlayışında, ürün kalitesine olan talebin yüksek düzeyde olması kaçınılmazdır. Kalite standartlarını yakalayabilen ürün daha rahat Pazar bulabilmektedir, böylelikle işletmeler satış rakamlarını ve buna bağlı olarak karlarını arttırmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) 2006-2008 yılında yapmış

⁶⁴ Ozan, a.g.t., s.45.

⁶⁵ Bommer Michael ve Jalajas, David, "The Innovation Work Environment Of High-Tech Smes In The USA and Canada", **R&D Management**, Cilt:32, Sayı:5, 2002, New York, ss.379-386.

olduğu inovasyon araştırma sonuçlarına göre, organizasyonların teknolojik inovasyon çalışmalarındaki en önemli amacının ürün kalitesini artırmak olduğu grlmektedir⁶⁶.

- **Üretim Esnekliğinin Sağlanması**

Üretim Esnekliği retim sürecinin, tüketicinin gereksinmelerine, hızla yanıt verebilme yeteneğine, üretim esnekliği denir⁶⁷. Yapılan İnovasyon faaliyetleri ile Tüketicilerin isteklerine daha hızlı yanıt verilebilmektedir.

- **İşçi Maliyetinin Düşürülmesi**

İnovasyon alışmaları ile işletme bünyesinde çalıştırdığı işçilerin sayısında azalma kaydedebilir. Yapılan İnovasyon ile birkaç kişinin yaptığı iş, bir kişi tarafından karşılanabilir.

- **Malzeme Tketiciminin Azaltılması**

İşletmelerin inovasyon yapma nedenlerinden birisi de kullanılan malzeme tketiciminin azaltılmasıdır. Malzeme tketiciminin azalması direk maliyetlere etki edecek ve işletmenin karlılık oranını artıracaktır.

- **Enerji Tasarrufu**

Buğun işletmelerin ekonomik faaliyetlerinde en temel üretim girdilerinden birisi enerjidir ve günümüzde enerji işletmelere oldukça maliyet getirmektedir. Yapılan İnovasyon faaliyetleri ile işletmeler enerji tasarrufu sağlamak istemektedirler.

- **vrenin Korunması**

İnsanların bilinçlenmesi ve sürdürülebilir gelişme kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte vrenin korunması kavramı gündeme gelerek, vreye verilen önem artmıştır. İşletmeler bir yandan üretim yaparken, diğer yandan vreye herhangi bir zarar vermek istememektedirler. Bu nedenle yapılan İnovasyon faaliyetleri ile vrenin korunmasına da katkı sağlamak isteyebilirler.

⁶⁶ TİİK, “Yenilik Araştırması, 2006-2008”, **Haber bülteni**, Sayı:233, Ankara, Aralık 2009, s.2.

⁶⁷ Mehmet şahin, **retim sistemlerinin Tasarım Kuruluş ve İşleyişi, Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s.274.

- **Müşteri İsteklerinin Değişmesi**

Günümüz şartlarında müşteri memnuniyetinin önem kazanması, CRM (Customer Relations Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi) gibi konuların yönetim anlayışına dahil edilmesiyle müşteri kavramının farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiği söylenebilir⁶⁸. Bu nedenle organizasyonu inovasyona iten bir diğer faktörün müşteri beklentilerinin karşılanma çabası olduğundan söz edilebilir⁶⁹.

- **Teknolojik Gelişmeler**

İşletmede inovasyon olgusunu yaratan faktörler arasında en önemli rolü, teknoloji oynamaktadır. Gerçekten de rekabet, sosyal karakterler, tarihsel gelişmeler ve çok uluslu şirketlerin işletmede yenileşme hareketlerine etkisi, bir etki-tepkiden kaynaklanan nedensellik ilişkisi gibidir. Birisi diğerini doğurur. Oysa teknoloji örgüte girdiğinde bizzat yenileşmeyi getirmekte ve bu şekilde yenileşme üzerinde işlevsel bir görevi üstlenmektedir. Çünkü teknoloji işletme içinde personelin niteliklerinden başlamak üzere, araç-gereç, satış yöntemleri, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri gibi birçok değişimi kendiliğinden sağlamaktadır⁷⁰.

Yüksek teknoloji ve teknolojik yenilikte lider organizasyonlar ürün inovasyonunda daha aktiftir, genelde teknolojiyi pazarda yeni ürünler ortaya koyarak bunu kullanırlar. Daha düşük teknolojiyi kullananlar ise, süreç inovasyonu ve maliyet kısıtlamalarında İnovasyon üzerine odaklanırlar⁷¹. Mevcut kullanılan teknoloji yetersiz kaldığında çevresel nedenler pazara uyum süreci ve inovasyon yapma düşüncesinin etkisiyle, organizasyonu yeni teknoloji arayışına itebilir⁷².

- **Rakiplerin İnovasyon Faaliyetleri**

Rekabet gelişen kalite ve ürünün yeni özellikleri çerçevesinde oluşur. Rekabet pazarda fiyat faktörünün aksine kendini ürün geliştirme faktörü olarak daha

⁶⁸Alexander Kaufman ve Franz Tödling, "How effective is innovation support SMEs ?,Ananalysis Of the Region Of Upper Austria", **Technovation**, No:22, Middlesex, 2002, ss.147-155.

⁶⁹ David A. Nadler ve Michael L. Tushman, **A Congruence Model for Organization Problem Solving, Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings**, Oxford University Press, New York, 1998, s.159.

⁷⁰ Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.52.

⁷¹ Sandra G. Hassink, "Tecnology Transfer Agencies and Regional Ecomomic Development", **European Planning Studies**, Vol: 4, Issue:2, London, 1996, ss.167-184.

⁷² Hassink , a.g.m., s.167.

çok hissettirir⁷³. Rekabet ve rakiplerin izlediği tutum kimi zaman organizasyon politika ve stratejilerine yansiyabilir. Bu stratejiler de İnovasyon arayışına temel teşkil edebilir.

1.1.7. İnovasyonun Etkileri

İnovasyon, pazar içerisinde iki tür etki yaratmaktadır. Bunlardan ilki yaratıcı etkidir. Buna göre, pazar içerisinde ortaya konan herhangi bir yeniliğin, beklenen ilgiyi görmesi durumunda işletme, rakip işletmeler karşısında önemli bir avantaj elde eder. Bu durumda rakip işletmeler, yeniliği kopyalayacaklar ve daha da geliştirerek tekrar pazara sunacaklardır. Bu durumdan dolayı, inovasyonun pazarlar ve tüketiciler için sürekli gelişime dayanan bir etkisi bulunmaktadır. Bir işletmenin yarattığı bir inovasyon pazarda kabul görürse, rakip işletmeler de aynı yeniliği geliştirmeye çalışacaktır. Aynı zamanda rakipler, üretilen yeniliği daha da geliştirerek pazara sürebilecektir. Gerçekleştirilen inovasyon pazarda tam bir rekabet oluşturacağı için bir yeniliğin sektör oyuncularını tarafından sürekli geliştirilmesi söz konusu olacaktır. Bu durum tüketici pazarında tüketicilere, endüstriyel pazarlarda aracı ve üreticilere sürekli daha iyi ürün ve hizmetler olarak geri döneceği için artı değer yaratacaktır⁷⁴.

Yaratıcılığının yanı sıra inovasyonun bir de yıkıcı etkisi vardır. Joseph Schumpeter'e göre inovasyon, işletmelerin eski üretim teknikleriyle birlikte, eski ürünlerini de ortadan kaldırmaktadır. Örneğin; 19. yüzyılda kitlesel üretim sistemlerinin geliştirilmesi, var olan ve geleneksel üretim tekniği kullanan üreticilerin belli bir süre sonra iflas etmelerine neden olmuştur. İnovasyonlarla birlikte hareket edemeyen birçok işletme ve kurum pazardan hızla silinip gitmektedir⁷⁵.

Dolayısıyla bir inovasyonun pazarda hem pozitif hem negatif etkileri bulunmaktadır.

⁷³ David North, Ian Vickers, **The Role and Characteristics of SMEs**, Oslo, 2000, s.37.

⁷⁴ Mustafa Demir, "Uluslararası Ticaret Performansı Açısından Yeniliğin Önemi: Türkiye İmalat Sanayi Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2009, ss.4-5.

⁷⁵ Richard Luecke, **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, (Çev. Turan Parlak), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, ss.7-9.

1.1.8. İnovasyon Yapmayı Engelleyen Faktörler

İnovasyon yapmayı engelleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır: Oslo Kılavuzu'na göre, inovasyonun karşısına çıkan engeller inovasyonu durdurmayı yavaşlatsa bile engel kategorisinde değerlendirilmesi gerektiğinden söz edilebilir. KOBİ'lerin, inovasyon faaliyetlerine başlamak için ihtiyaç duyduğu vasıflı personele sahip olamayabileceğini ya da inovasyon faaliyetlerinin, emek pazarından uygun personelin bulunmamasından ötürü yavaşlayabileceği söylenmiştir. Aşağıda Oslo Kılavuzu'na göre inovasyona engel olan faktörler sıralanmıştır⁷⁶.

Maliyet faktörleri

- Aşırı risk algılaması
- Çok yüksek maliyet
- Teşebbüs içi fonların eksikliği
- Teşebbüs dışı kaynaklardan finansman eksikliği

Bilgi Faktörleri

- Yenilik potansiyeli yetersizliği
- Teşebbüs içinde vasıflı personel eksikliği
- Emek pazarında vasıflı personel eksikliği
- Pazar bilgisi eksikliği
- Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar
- Ürün ve süreç geliştirme için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar
- Pazarlama ortaklarının bulunmasında zorluklar
- Personelin değişime yönelik tavrı
- Yöneticilerin değişime yönelik tavrı
- Teşebbüsün yönetsel yapısı

⁷⁶ OECD, a.g.e., s.114.

- Üretim koşullarından ötürü personeli inovasyon faaliyetlerine yönlendirme imkansızlığı.

Pazar Faktörleri

- Yenilikçi mal ve hizmetler için belirsiz talep
- Yerleşik teşebbüsler tarafından baskı altına alınan potansiyel pazar

Kurumsal Faktörler

- Altyapı eksikliği
- Mülkiyet haklarının zayıflığı
- Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme

İnovasyon Yapmamaya İlişkin Diğer Nedenler

- Önceki yenilik faaliyetlerinden ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması
- Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü inovasyona ihtiyaç duyulmaması

1.1.9. İnovasyon Türleri

Bir organizasyonun çalışma yöntemlerinde, üretim faktörlerinin kullanımında ya da girdi ve çıktı süreci üzerinde, inovasyon adına birçok değişikliği yapılabilir. Yönetim yazınına bakıldığında, yapılan değişiklikler çerçevesinde inovasyonun türsel olarak sınıflandırıldığını görmek mümkündür. Ancak yine yönetim yazınında bu sınıflamaya ilişkin ortak bir görüş bulunmamaktadır⁷⁷.

İnovasyonun türleri ile ilgili olarak literatürde bazı yazarlar çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır⁷⁸;

- Thusman ve Nadler iki temel kategori altında inovasyon sınıflandırmasına gitmişlerdir. Bunlar, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonudur.

- Zaltman üç tür inovasyondan bahsetmektedir. Bunlar, programlanabilen inovasyonlar, nihai ve yardımcı inovasyonlar ve radikal inovasyonlardır.

⁷⁷ Müfit Akyos, “İşletme Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi”, http://www.sistems.org/know_info1.htm (12.15.2009).

⁷⁸ Süleyman Bayındır, “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Konya, 2007, ss.243-250.

- Damanpour daha önce inovasyon için yapılan çalışmaların ışığında üçlü bir inovasyon çeşitlendirmesine gitmiştir; yönetsel ve teknik inovasyonlar, radikal ve yavaş ilerleyen inovasyonlar ve ürün ve süreç inovasyonları.

Bu ayrımların da ışığında inovasyon türü denildiği zaman iki temel boyut göz önüne gelmektedir. Ürünler ve hizmetlerde yapılan değişim olarak bakıldığı zaman, ürün ve süreç inovasyonu karşımıza çıkmaktadır. Çoğu zaman bu iki kavramın birbiriyle karıştırıldığına tanık olunmaktadır. İkinci bir boyut değişime inovasyonun içerdiği derece bakımından bakmaktır. Bu noktada en temelde radikal ve kademeli ilerleyen inovasyonlar ayrımını yapmak mümkündür.

İnovasyon türlerinin birçok kategoriye ayrılmasına karşılık, Avrupa Birliği ve OECD ülkelerin tarafından temel alınan Oslo Kılavuzu bu çalışmanın bir bölümünü kapsayan inovasyonun türsel olarak sınıflandırılmasında yol göstermektedir. Önceki yıllarda “teknolojik ürün ve süreç inovasyonu” ile “örgütsel inovasyon” olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan türler, 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş, “ürün inovasyonları”, “süreç inovasyonları”, “pazarlama inovasyonları” ve “örgütsel inovasyonlar” şeklinde sınıflandırılmıştır⁷⁹. İnovasyon türleri ve içerikleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: İnovasyon Türleri

İnovasyon Türü	Temel Özelliği
Ürün İnovasyonu	Mal ve hizmetlerde önemli inovasyonlar
Süreç İnovasyonu	Mal ve hizmet üretim süreçlerindeki inovasyonlar
Pazarlama İnovasyonu	Pazarlama faaliyetlerindeki önemli inovasyonlar
Organizasyonel İnovasyon	Organizasyonel yapılardaki önemli inovasyonlar

Kaynak: Aysu İnsel ve Ercan Sarıdoğan, “İktisat Denzinde Fırtına: Yaratıcı Yıkım ve İnovasyon Dalgaları”, **Vira Dergisi**, İstanbul, 2009, s.5

⁷⁹ OECD, a.g.e. s.86.

1.1.9.1. Ürün İnovasyonu

Bir işletmenin yaptığı ürünlerde veya sunduğu hizmetlerdeki inovasyonlara ürün inovasyonu denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden veya buluşlarından ya da keşiflerden ortaya çıkar. Ürün inovasyonu yeni ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini, pazara yayılmasını içeren bir süreçtir. Ürün inovasyonu, yeni bir ürün olabileceği gibi geliştirilmiş bir ürün de olabilir. Buradaki yeni kavramı organizasyona yeni, endüstriye yeni veya bunların bir kombinasyonu olabilir. Yeni ürün aslında tüketicilere yönelik yeni özellik ve faydaları kapsayan bir pakettir⁸⁰.

Ürün inovasyonlarının gücü işletmenin rekabet gücünün artması ve pazarda sürdürülebilirliğini artırabilmesi açısından önemlidir⁸¹. Yeni ürünler, mevcut ürünlere küçük adaptasyonların yapılması şeklinde olabileceği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini yakalamak şeklinde de yapılabilir. Yeni ürün ve hizmetler pazarı paylaşan diğer işletmeleri geride bırakarak pazar paylaşımını azaltmak için genelde tasarlanabilir bile aynı zamanda yeni pazar, müşteri kazanmak ve pazarı genişletebilmek için de tasarlanmaktadır⁸².

Ürün inovasyonları daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır⁸³.

Ürün inovasyonunda da diğer inovasyon türlerinde de olduğu üzere, inovasyonun ön koşulu yeni olması veya önemli derecede iyileştirmeleri içermesidir. Oslo Kılavuzu'nda ürün kavramı, hem mal hem de hizmetleri içerecek şekilde tanımlanmıştır. Yine bu kılavuza göre, ürün inovasyonu hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel özelliklerinde ve kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli derecede iyileştirmeleri içerecek bir nitelik taşımaktadır.

⁸⁰ Özgün, a.g.m., s.155.

⁸¹ Axel Johne, "Successfull Market Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, Brussels, 1999, s.6.

⁸² Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, 8. baskı, Thomson Learning South-Western, USA, 2004, s.403.

⁸³ Selin Aygen, "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, s.27.

İşletmelerin ürünlerin özelliklerinde meydana getirdikleri teknik içerikli küçük değişiklikler ürün inovasyonu kapsamında değerlendirilmemektedir⁸⁴.

Yapılan ürün inovasyonları çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yeni ürün inovasyonlarının ancak %10'u gerçek inovasyon olarak adlandırılabilir. Özellikle yeni ürün inovasyonları işletme ve pazar için büyük risk taşımaktadır. Birçok yeni ürün çalışması mevcut ürünlerin değerini artırma çalışmasından ileriye gidememektedir. Örneğin; Sony işletmesi bugün teknoloji alanında birçok yeni ürünüyle anılmasına rağmen yapmış olduğu çalışmaların %80'i mevcut ürünlerini geliştirmeden ileriye gitmemektedir. Yeni ürün inovasyonlarının gelişimi aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir⁸⁵:

- **Dünya için yeni ürün:** Bu tür inovasyonlar küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan inovasyonları ifade eder. Bu inovasyonlar genellikle teknoloji alanındaki anlamlı buluşları içerir ya da mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde Sony işletmesinin Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması gibi ortaya çıkar.

- **Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün):** Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu inovasyonlar işletme için yenidir. Bu ürünler işletmeler için yeni pazarlara ilk olarak girme fırsatını sağlar. Örneğin; Canon işletmesi fotokopi pazarına orijinal ürünler üreterek ilk girmesine rağmen aynı pazarda bulunan Xerox işletmesi fotokopi makinelerinde aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girmiş ve Canon işletmesiyle rekabet avantajını yakalamıştır.

- **Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi:** Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett-Packard renkli ink-jet yazıcıları mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde bir adım öne geçmiştir.

- **Mevcut ürünün iyileştirilmesi:** Mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. Örneğin; Hewlett-Packard'ın ink-jet

⁸⁴ Şahin, a.g.m., s.263.

⁸⁵ Aygen, a.g.t., s.31-32.

yazıcıların birçok değişik modelini geliştirmiş fakat revizyondan geçen her model performans ve değeri arttırılmış olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda üretim maliyetinin düşürülmesi de hedeflenmektedir.

- **Maliyetin düşürülmesi:** Bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür inovasyonlar, işletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı inovasyonlar olarak kabul edilmektedir. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır.

- **Yeniden konumlandırma:** Bu tür yeni ürünler genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür inovasyonlar teknolojik gelişmelerden çok tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Aspirin adlı ilaç daha çok ilaç sektöründe kanı sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen daha çok tüketici algılamalarından dolayı bir analjezik yani ağrı kesici olarak pazarda markalaşmıştır.

Ürün inovasyonu bugün en başarılı şirketlerin arkasındaki itici güçtür. Bu işletmeler pazarının ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün geliştirme sürecine büyük kaynaklar ayırmışlardır. Yeni ürünler, rekabet stratejisinin ana ögesidir. Ürün yeniliklerinin potansiyel faydaları inkar edilemez. Yeni ürün üretimi genellikle başarıya giden bir anahtar olarak kabul edilir ve küresel rekabetin mihenk taşıdır. İşletmeyi büyütmek, rekabeti sürdürebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürünler ortaya çıkarılmalıdır. Günümüzün başarılı yenilikçi işletmeleri, yeni ürün çıkarma konusunu sayısal hedeflere dökmekte ve performansını böyle değerlendirmektedir. Frito-Lay'in tepe yöneticisi Steve Reinemund'a göre Frito-Lay'in büyümesinin % 50 si yeni ürünlerden kaynaklanmıştır. Reinemund'a göre, işletme eski ürünlerle büyüme sağlayamazdı ve bu nedenle şirket yeni ürünler geliştirmenin zorunluluğuna inandı. Bu nedenle cips pazarında "Texas Grill" isimli ürün geliştirildi. Bu ürünün inovasyonu, bir mısır cipsi olması ve benzerlerinden çok daha az yağ içermesiydi. Bu ürünle büyük başarı kazanan Frito-Lay farklı aromalarda ve yağ miktarlarına sahip yeni üretmeye başladı ve ABD pazarının %50 sini ele

geçirdi. 3M şirketi ise, satış gelirlerinin en az %15'ini beş yıldan önce pazara sürülmüş ürünlerden elde etmektedir⁸⁶.

Hizmetlerde ürün inovasyonuna örnek olarak; oldukça hızlı ve kolay kullanım olanağı sağlayan internet bankacılığı ve araç kiralama hizmetlerinde kullanılan, kiralanan araçların eve teslimi ve evden geri alınması hizmetleri verilebilir. Hizmet yenilikçiliği konusunda ön plana çıkan örneklerden biri de Kodak'ın müşteri ve pazar ihtiyaçlarına odaklanarak, "Kodak mobil hizmetler" çerçevesinde, cep telefonlarıyla çekilen dijital fotoğrafların görüntülenmesini, bir başkasına gönderilmesini ve baskı siparişinin verilmesini mümkün kılan bir hizmet sunmasıdır⁸⁷.

Ürün inovasyon çabaları, baştan sona kadar organizasyon tarafından dikkatlice değerlendirilmelidir. Çünkü ürün inovasyonları, karşılığını verme garantisi olmaksızın şirketin pek çok kaynağını çeker. Pazardaki veya teknolojideki herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir. Bu nedenle sürecin her aşamasında pazar, müşteriler, rakiplerin faaliyetleri dikkatlice gözlenmelidir. Yapılan çeşitli çalışmalar ABD'de her on yeni üründen sadece ikisinin, Japonya'da ise her yüz yeni üründen sadece ikisinin başarılı olduğunu göstermektedir. İşte böylesi bir ortamda, müşteri ihtiyaçlarını doğru anlamak yeni ürün başarısında başlıca etkindir⁸⁸.

1.1.9.2. Süreç İnovasyonu

Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün yada hizmet şeklinde çıktılarına dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak belirtilebilir. Süreç inovasyonu, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme şeklinde ifade edilebilir⁸⁹.

Süreç inovasyonu, üretim ya da hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli düzenlemeler yapabilmek ve yeni üretim süreçlerinin geliştirilerek kullanılması

⁸⁶ Özgün, a.g.m., s.155.

⁸⁷ Şahin, a.g.m., s.264.

⁸⁸ Özgün, a.g.m., s.155.

⁸⁹ Jorma Papinniemi, "Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing", **International Journal of Production Economics**, Vol: 60-61, USA, 1999, ss.96.

sekinde belirtilebilir⁹⁰. Aynı zamanda süreç inovasyonları, işletmenin maliyetlerini azaltmasını da sağlar⁹¹.

Süreç inovasyonları üretim ve teslim yöntemlerinde önemli değişiklikleri temsil etmektedir⁹². Örneğin; EasyJet, 2006 yılında Türkiye'ye uçak seferlerine başlamış ve ülkemizdeki en düşük uçuş ücretlerini müşterilerine sunmuştur. EasyJet'in bu başarısında yeni iş süreçlerini uygulamaları etkili olmuştur. Bu şirket, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltmış; noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek servisini kaldırarak, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir⁹³.

Süreç inovasyonu, üretim faaliyetlerinde yapılan değişikliklerle sınırlı olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılması olarak tanımlanabilir⁹⁴. Süreç inovasyonu, aşağıda gösterilmektedir:

⁹⁰ Jan Boone, "Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation", **The RAND Journal of Economics**, Vol: 31, Issue: 3, California, 2000, s.552.

⁹¹ David Wan, Ong, Chin Huat and Lee, Francis, "Determinants of Firm Innovation in Singapore", **Technovation**, Vol: 25, Issue: 3, Middlesex, 2005, ss.261-268.

⁹² OECD, a.g.e., s. 128.

⁹³ Şahin,a.g.m., s.264.

⁹⁴ Rıfat Iraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.103.

Şekil 1: Süreç İnovasyonunun Aşamaları



Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim** , Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.391.

Bir işletmede eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalite de ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç inovasyonundan söz edilir. Süreç inovasyonları işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Bir ürün veya hizmeti daha iyi ve daha etkin üretebilmek güçlü bir avantaj kaynağıdır. Örneğin; Japonlar üretim süreçlerinin eşsizliği sayesinde otomobil, motosiklet, gemi yapımı, elektronik gibi pek çok sektörde hakim pozisyona geçmişlerdir. Üretim metotlarındaki ve ekipmanlarındaki, üretim sürecini daha etkin

hale getiren değişimlerin tümü birer süreç inovasyonu örneğidir. Süreç inovasyonu üretim ve teslimat süreçlerindeki değişimi kapsar⁹⁵.

Üretim Yöntemlerinde İnovasyon: Üretim yöntemlerinde inovasyon, mal ve hizmet üretmek amacına dönük makine, teçhizat ve yazılımlarda yapılan inovasyonları kapsamaktadır. Üretim yöntemlerinde inovasyona en iyi örnek teşkil eden küresel işletmelerden biri de Toyota'dır. Bu işletmenin geliştirmiş olduğu "Tam Zamanında Üretim Sistemi", ihtiyaç duyulan ürün ve parçaların, aynı anda ve ihtiyaç duyulan miktarda üretimi esasına dayalıdır. Bu da stok maliyetinin minimize edilmesi, verimliliğin artırılması ve ihtiyaçlara göre esnek davranabilme konusunda işletmeye büyük avantajlar sağlamıştır.

Teslimat Yöntemlerinde İnovasyon: Teslimat yöntemlerinde inovasyon, işletmelerin lojistik faaliyetleriyle ilgilidir ve işletme girdilerinin bulunması, araç ve gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri içermektedir. Teslimat yöntemlerinde inovasyon örneği olarak, barkotlu veya RFT (Radyo Frekans Teşhisi) ile ürün izleme yöntemi verilebilir. Teslimat yöntemlerinde inovasyonu ilk başlatan işletmelerden birisi olan DHL, gönderilen paketlerin internet üzerinden izlenmesi sistemini getirerek, müşterilerine daha etkin hizmet sunmaktadır⁹⁶.

Süreç inovasyonları işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında oldukça önemlidir ve bu inovasyon çabalarını başarı ile sonuçlandırmak işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. Ancak inovasyon çabaları her zaman başarı ile sonuçlanmamakta veya beklenen avantajları sağlayamamaktadır. Örneğin; yapılan araştırmalar Kuzey Amerika'daki işletmelerin %72'sinin süreçlerini yeniden tasarlama çalışmalarında bulunduğunu ama bunların ancak %10'unun beklenen faydaları elde ettiğini göstermektedir.

İşletmelerin süreç inovasyon çalışmalarında neden beklenenden daha az fayda elde ettikleri ile ilgili çeşitli nedenler ileri sürülmüştür. Proje planlama ve uygulamasındaki eksiklikler, hedeflerin yeterince açıklıkla ortaya konmaması, başarı için kritik olan faktörlere gereken önemin verilmemesi, üst yönetim ve işletme

⁹⁵ Özgün, a.g.m., s.156.

⁹⁶ Şahin,a.g.m. ,s.264-265.

sahiplerinin yeterli desteği vermemesi, planlama sürecine kullanıcıların dâhil edilmemesi, gerçekçi olmayan beklentiler, sistemin fonksiyonel özelliklerinin doğru olarak belirlenmemesi, kullanıcıların yeterli eğitim ve desteği almaması kötü proje yönetimi ve kültürel anlaşmazlıklar gösterilen nedenler arasındadır. Süreç inovasyonlarının başarısına etki eden faktörlerden biri de bu inovasyonları yapan takımların öğrenmesidir.⁹⁷

1.1.9.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazar bulma ve pazarlama faaliyetlerinin gittikçe önem kazandığı günümüzde işletmeler, aktif satış, e-ticaret gibi çeşitli yenilikleri uygulamaya çalışmaktadır. Müşteri ihtiyaç ve isteklerine hızlı biçimde yanıt vermenin ve müşterilerden geri besleme almanın önem kazanmasıyla birlikte pazarlama inovasyonu kavramının da önemi artmaktadır. Pazarlama inovasyonu en geniş kapsamlı inovasyon türü olarak yorumlanabilir ve değişiklik yapılması diğer türlere göre daha kolay olarak nitelendirilebilir⁹⁸.

Pazarlama inovasyonuna başka bir örnek olarak internet üzerinden yemek siparişi alıp bu siparişlerin müşterilere ulaştırılmasını verebiliriz. Bu hizmeti veren işletme, Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşayan kişilerin o ildeki restoranlardan getirecekleri yemekleri İnternet üzerinden sipariş etmelerine olanak sağlayabilir. Bu şekilde, örneğin; Erzurum'da oturan bir kişi, evine yemek siparişi verecekse bunu işletmenin web sitesi adresini girerek yapabilir. Böylece kendi şehrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmakta olan restoranlar pazarlama inovasyonu yapmış olurlar ve böylece internette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı kazanırlar. Bu restoranların yer aldığı internet sitesini işleten işletme de hizmet inovasyonu yapmış olur. Daha önce kimsenin sunmadığı bir hizmeti sunarak (internette yemek siparişi etme hizmeti) gelir elde eder ve işini büyütür⁹⁹.

⁹⁷ İbrahim H. Seyrek, Ali E. Akgün ve Gökhan Özer, "Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, Gaziantep, 2007, ss.18-19.

⁹⁸ OECD, a.g.e., s. 87.

⁹⁹ BTO, **İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir?**, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları, Bursa, 2007, s.12

Pazarlama inovasyonu, yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını da kapsayabilir. Başka bir deyişle ürünün tasarımı ve ambalajlanmasında, ürün promosyon ve konumlandırmasında ve mal ve hizmetlerin fiyatlama yöntemlerindeki değişiklikleri içerebilir¹⁰⁰. Bir işletme aynı ürünü çevresindeki işletmelerden farklı ve daha yeni bir yöntem kullanarak daha fazla satış hacmi elde edebilir, daha çok müşteriye ulaşabilir ve hedeflerine daha kolay varabilir. Bu nedenden yola çıkarak, işletmelerin temel kuruluş amacının kazanç sağlamak olduğu ve pazarlama inovasyonuna yapılan yatırımın işletmelere kazanç olarak geri döndüğü söylenebilir.

Pazarlama inovasyonunun bir işletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Başka bir ifade ile pazarlama inovasyonu, işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden çok daha farklı, yeni bir pazarlama kavramının parçası olarak düşünülebilir¹⁰¹. Kısaca bir organizasyonun, daha önce uygulamadığı bir pazarlama yöntemini kullanması durumunda, pazarlama inovasyonundan söz edilebilir. Pazarlama alanında yapılan inovasyonlar pazarlama faaliyetlerinin tümüyle ilgili olabilir¹⁰².

Ürün Tasarımında İnovasyon: Ürün tasarımında gerçekleştirilen inovasyonlar, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürünün biçim ve görünüşünde gerçekleştirilen değişiklikleri ifade etmektedir. Bu bağlamda ürün tasarımında gerçekleştirilen inovasyonlar, ambalajlama konusuyla da yakından ilişkilidir. Bu durum özellikle, ambalajın ürünün görünüşünde çok önemli rol oynadığı, hatta ana faktör olduğu gıda ve deterjan gibi ürünlerde ön plana çıkmaktadır.

Türkiye’de, ürün tasarımı ve ambalajlama inovasyonu gerçekleştirmiş işletmelerden biri de Bahçıvan Gıda’dır. Bu işletme daha önce kalıplar halinde satılan beyaz peynirleri dilimler halinde satma yoluna gitmiş ve ürünün ambalaj içinde müşteri tarafından görülmesini sağlayan ve kapatıldıktan sonra tekrar kullanımına olanak tanıyan bir ambalaj tasarımı gerçekleştirmiştir. Bu uygulama doğal olarak,

¹⁰⁰ OECD, a.g.e., s. 216.

¹⁰¹ The Conference Board New York, “The Power of Marketing Innovation”, <http://www.conferenceboard.ca/documents.asp?rnext=> (12.15.2009).

¹⁰² Şahin,a.g.m., ss.265-266.

işletmenin rakip işletmelerden farklılaşmasını sağlamış ve büyük bir avantaj yaratmıştır.

Ürün Dağıtımında İnovasyon: Ürün dağıtımında inovasyon, yeni satış kanallarının tanıtımını içermektedir. Burada satış kanallarıyla belirtilmek istenen, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla işletme tarafından kullanılan yöntemlerdir. Örneğin; Dell'in, dizüstü bilgisayarları aracı işletme kullanmadan, doğrudan pazarlama sistemini kullanarak adrese teslim sistemini tercih etmesi, dağıtım maliyetlerinde önemli bir düşüş ve teslim sürelerinde kısalma sağlamıştır.

Tutundurmada İnovasyon: Tutundurmada inovasyon, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin tanıtımında kullandığı araçlarda yaptığı inovasyonları kapsayan bir kavramdır. Sinema veya televizyon programlarında pazarlaması gerçekleştirilen ürünün, ünlü bir kişi tarafından tavsiye edilmesi bir tutundurma inovasyonudur. Bir diğer örnek olarak da ürün sunumunu her bir müşterinin özel ihtiyaçlarına göre gerçekleştirme amacına yönelik olarak, şirkete bağlılık kartlarından elde edilmiş bilgi sisteminin yaşama geçirilmesi de bir pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilebilir.

Fiyatlandırmada İnovasyon: İşletmenin ürün ve hizmetlerini pazarlamak amacına yönelik yeni fiyatlama stratejilerini içeren bir kavramdır. Bununla birlikte, amacı sadece müşteri kesimlerine göre fiyat farklılaştırmak olan pazarlama politikaları pazarlama inovasyonu kapsamında değerlendirilmektedir. Fiyatlama inovasyonuna örnek olarak; bireysel ve kurumsal müşterilerin, ihtiyaç duydukları ürünün özelliklerini işletmenin web sitesi üzerinden seçmelerini ve ardından yapmış oldukları seçime ilişkin fiyatı görmeleri olanağını sağlayan yeni bir yöntemin yaşama geçirilmesi, pazarlama inovasyonu kapsamında değerlendirilecektir¹⁰³. Fiyatlandırmada inovasyon, stratejik avantaj elde etme konusunda sürükleyici bir güçtür¹⁰⁴.

¹⁰³ A.g.m. ss.269-275.

¹⁰⁴ Yılmaz Gökşen ve Fatma Kevser Yıldırım, "Bilgi Teknolojilerinin İşletme Stratejileri ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi ve Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması", **Review of Social, Economic & Business Studies**, Cilt:7, Sayı:8, Kıbrıs, 2006, s.313.

1.1.9.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon; yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin işletme şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır¹⁰⁵. Organizasyonel inovasyon; enformasyon sistemlerinin kullanımını içerir. Dolayısıyla inovasyon, organizasyonda değişimi gerektirir ve böylece iç ve dış çevreye cevap verilir. Bu niteliğiyle inovasyon, işletme problemlerine karşı bir çözüm aracıdır¹⁰⁶.

Organizasyonel inovasyonun diğer örgütsel değişikliklerden başlıca farkı, organizasyonda daha önce kullanılmamış bir örgütsel yöntemin olması ve bu yöntemin yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olarak geliştirilmesidir. Sözelimi ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yapılan inovasyonlar, daha önce kullanılmadıysa, organizasyonel inovasyon olarak kabul edilebilir¹⁰⁷.

Bir işletmenin Japonlar tarafından 1990'larda geliştirilen "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel inovasyondur. Bu yöntemle göre, işçiler de dahil olmak üzere bir işletmedeki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon işletmeleri olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok işletme en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Elçi, a.g.e., ss.10.

¹⁰⁶ Gökhan Özer ve Yaşar Akça, "Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5, Zonguldak, 2007, s.55.

¹⁰⁷ OECD, a.g.e., s.181.

¹⁰⁸ BTSO ,a.g.e., ss.14-15.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ

Günümüzde organizasyonlar, hızlı rekabetin hakim olduğu koşullarda, varlıklarını sürdürebilmek için, stratejik ve taktik yönetim anlayışlarının içinde yenileme ve inovasyon kararlarına önemli bir yer vermek zorundadırlar. Yenilikçiliğin yönetimi için günümüzde öne sürülmüş çok fazla reçete yoktur. Bu da, organizasyonların işini zorlaştırmaktadır. Çünkü belirsiz, karmaşık ve daha önce yapılmamış olanı ortaya çıkarmak hiç de kolay değildir. Yüksek maliyet, algılanan ekonomik risk, finansman kaynağı yönetmelik ve standartlara uyum, kalifiye eleman eksikliği, diğer işletmeler tarafından kopyalanma olasılığı, organizasyonel katılım yenilikçilik yönetiminde karşılaşılan başlıca problemlerdir¹⁰⁹.

İnovasyon konusunda çeşitli çalışmaları olan Peter Drucker, ilk olarak inovasyonun sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olarak görülmesi gerektiğini söyleyen kişidir.

Drucker inovasyon yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetimsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. İnovasyon kavramı tek başına kullanıldığı zaman süreci ifade edebilir ama inovasyon yönetimi kavramı olarak kullanıldığında inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder¹¹⁰.

İnovasyon yönetimi kavramı beş önemli unsurla açıklanabilir. İlk üçü inovasyon yönetimini tanımlayan, son ikisi ise inovasyon yönetiminin genel durumunu gösteren bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹¹¹:

¹⁰⁹ Gündüz Ulusoy, “An Assessment Of Supply Chain and Innovation Management Practices in The Manufacturing Industries in Turkey”, **International Journal of Production Economics**, Sayı:86, USA, 2003, s.25.

¹¹⁰ Aygen, a.g.t., ss.57-58.

¹¹¹ Anders Drejer, “Situations for Innovation Management:Towards a Contingency Model”, **European Journal of Innovation Management**, Cilt: 5, Sayı: 1, Brussels, 2002, ss.7-8.

- Teknolojik Bütünleşme: İşletmelerin, inovasyon sürecinde teknolojileri işletmenin bulunduğu pazarla bir bütünlük oluşturabilecek şekilde kullanabilmesi ve bu faaliyetlerde esas olarak müşteri tatminine önem verilmesidir. Bir başka deyişle, teknolojik gelişmelerin (üretim ve yönetim) başarıya ulaşabilmesi için üretimin gelişiminde kullanılmasının ve aynı zamanda bu faaliyetlerin stratejik düzeyde yönetimle bütünleşebilmesine ihtiyaç vardır.

- Yenilik Süreci: İnovasyonun işletmelerde uygulanabilmesi ile tüm departmanlarda daha yaratıcı iş süreçlerinin oluşmasıdır. Bu bağlamda, inovasyonun sadece işletmenin tek bir departmanında uygulanamayacağını ve işletmenin tüm departmanlarının yenilik sürecinde yer alarak sorumluluğu paylaşabilmesi inovasyonun yönetilebilmesi açısından önemlidir.

- Stratejik Teknoloji Planı: İnovasyon yönetimi kavramının bu unsuruyla, işletmenin teknoloji portföyüne uygun bir planlamanın seçilerek dengeli stratejik beceriyle sürdürülmesi ifade edilmektedir.

- Örgütsel Değişim: İnovasyon, örgütsel değişimle yakından ilişkilidir. İşletmenin yeni bilgiye olan ihtiyacı, yeni pazarlar, yeni çalışanlar ve bunun gibi örgütün ihtiyaçları inovasyon yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır.

- İş Gelişimi: İnovasyon yönetimi aynı zamanda, işletmede yaratıcı yeni iş tekniklerinin gelişimi demektir. İnovasyon, iş gelişmelerini ortaya çıkarmakta; inovasyon yönetimi ise bu bağlamda yönlendirici ve uygulayıcı konumundadır.

Hızlı bir rekabet ortamında iş yapan şirketler, bir taraftan eskiyen teknolojilerini yenilemek, eski ilgi görmeyen ürünleri yerine yenilerini ortaya çıkarma, eski verimsiz süreçlerini geliştirme ve diğer taraftan da yeni teknolojilerin kullanım bilgisini, yeni yönetim ve çalışma tekniklerini çalışanlarına öğretmek ve onları yeni bilgilerle donatmak zorundadırlar. Şirketini geleceğe hazırlayan her yönetici, aşağıdaki sorulara çok net olarak cevaplayabilmelidir¹¹²:

- Şirketimizin çalışma modeli, ürettiğimiz ürün ve hizmetler gelecek 3 yıl için uygun mu?

- Şirketimizi nasıl yenilik üreten bir şirket haline getirebiliriz?

- Gelecek 3 yılda pazardaki konumumuz ne olacaktır?

¹¹² Halime İ. Sarıhan, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, Kocaeli, 1998, s.76.

- Yeni teknolojik buluşlar neler olacaktır?
- Gelecekteki müşterilerimiz kimler olacaktır?
- Müşterilerin istekleri, beklentileri ne yönde değişiyor?
- Pazarımızı büyütmek için fırsat ortaya çıkaracak yeni iş tasarımları ve buluşlar var mı?

• Yeni iş tasarımları ve teknolojik yenilikler için yatırım yapmalı mıyız?
Bunları kopyalamalı mıyız?

- Yoksa bizzat şirketimiz mi inovasyon geliştirmeli?
- Eğer inovasyon yapmazsak, gelecekteki durumumuz ne olur?

Teknolojik inovasyon yönetiminde, üretim veya Ar-Ge aşamalarında verimliliğin geliştirilmesine odaklanılmaktayken, günümüzde bilgi bazlı teknolojik yaklaşımların yönetimi ve kurumun yapısal ve süreçsel analizi gerçekleştirilmektedir. Organizasyonel İnovasyon yönetiminde, yapısal ve kültürel yönetim değişikliklerine odaklanılırken günümüzde iç süreçlerinin geliştirilmesi ve tasarlanması gerçekleştirilmektedir. Pazar inovasyonu yönetiminde, tüketici davranışının analizi ve pazar segmentasyonu gerçekleştirilirken günümüzde ilişki ve ağ pazarlamasına yönelme olmuştur. İnovasyon süreci belirsizlik ve karmaşıklık içeren bir yapıya sahip olduğundan inovasyon yönetiminde bu durumun göz önünde tutulması gerekmektedir¹¹³.

¹¹³ Burcu Felekoğlu, “Managing Innovation: A Conceptual Framework For Evaluating Innovation Capabilities of Manufacturing Firms in Turkey”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül University, Graduate School Of Natural And Applied Sciences, İzmir, Haziran, 2007, ss.23-24.

2.1. İNOVASYON SÜRECİ

2.1.1. İnovasyon Sürecinin Evrimi

Rothwell (1994)'e¹¹⁴ ve Trott (2002)'a¹¹⁵ göre inovasyon süreci modelleri zaman içinde bir değişime uğramıştır. 1950-1960'larda teknolojiyi itme yaklaşımı bulunurken, 1970'lerde pazara çekme, 1980'lerde eşleme modeli görülmektedir. 1980 ve 1990'larda etkileşimli model görülürken 2000'li yıllardan itibaren ağ modeli görülmeye başlanmıştır.

Tablo 2: İnovasyon Sürecinin Evrimi

Tarih	Model	Özellikler
1950/60	Teknolojik itme	Basit doğrusal ardışık işlem. Ar-Ge üzerine odaklanma. Pazar Ar-Ge' den beslenir.
1970'ler	Market çekmesi	Basit doğrusal ardışık işlem. Pazarlama üzerine odaklanır. Pazar Ar-Ge yönetiminin kaynağıdır. Ar-Ge reaktif bir role sahiptir.
1980'ler	Eşleme Modeli	Pazarlama ve Ar-Ge kaynaştırmasına odaklanır.
1980/90	İnteraktif Model	Çekim ve itimin kombinasyonları
2000'ler	Network Modeli	Dış bağlantılara odaklanır.

Kaynak: Trott, a.g.e., S.126

Doğrusal İnovasyon Süreci Modelleri:

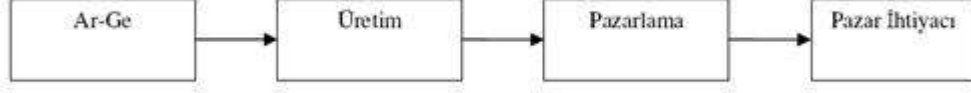
Doğrusal inovasyon modelleri ele alındığında; teknolojiyi itme ve pazara çekme modellerinin bu yaklaşıma ait olduğu belirtilmektedir. 1950'lerde, inovasyon, birbirini takip eden ve ayrılabilir adım ve aktiviteler olarak görülen bir süreçti. Bu dönemin doğrusal modellerinden biri olan teknolojiyi itme modeline göre, inovasyon; bilim adamları tarafından keşfedilen, teknolojistler tarafından ürün fikirlerinin geliştirildiği ve mühendisler ve tasarımcılar tarafından üretimin gerçekleştiği bir yaklaşımdı. Bu yıllarda pazarlama departmanı ürünün satışına

¹¹⁴ Roy Rothwell, "Towards the Fifth-generation Innovation Process", **Innovational Marketing Review**, Cilt:11 Sayı:1, New York, 1994, s.8.

¹¹⁵ Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, London, 2002, s.121.

yönelik tanıtım çalışmaları gerçekleştiriyordu. Bu modelin doğrusal yaklaşımı; Ar-Ge-üretim-pazarlama- kullanıcı şeklinde adımlardan geçmekteydi¹¹⁶.

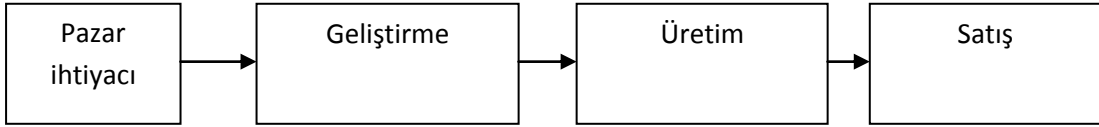
Şekil 2: Teknolojinin İtme Gücü



Kaynak: Galanakis, Kostas; “Innovation Process Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, Middlesex, 2006, ss.1222-1232.

1970’lerde gelişen pazara çekme modeli ise doğrusal olarak; pazarlama-araştırma geliştirme-üretim-kullanıcı adımlarını içermekteydi. Bu modele göre, öncelikle tüketici ihtiyaçları tespit edilmekte, ardından bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin Ar-Ge çalışmaları yapılmakta ve üretim gerçekleştirilmekteydi.

Şekil 3: Market Çekme İnovasyon Modeli (2. Kuşak)



Kaynak: Rothwell, a.g.e. s.9

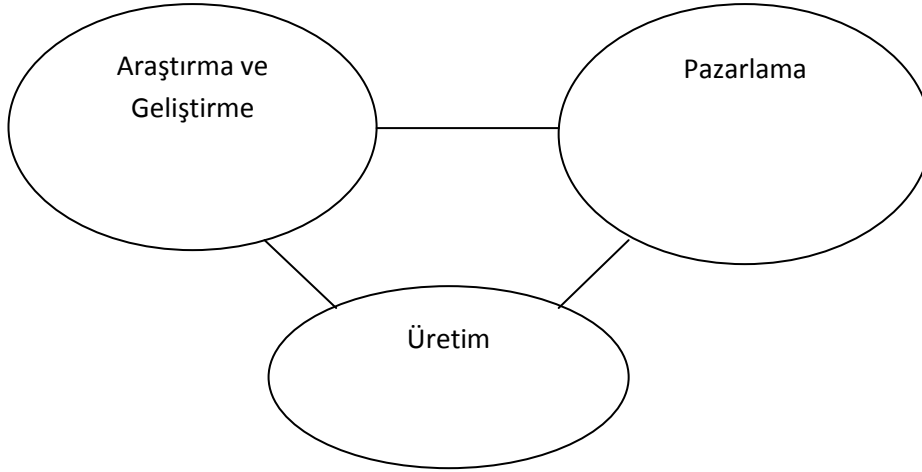
Eşzamanlı Eşleme Modeli

Bir sonraki dönemin modeli olan eşzamanlı eşleme modeli, yenilikçi sürecinin eşanlı doğrusal yola sahip olduğu fikrine dayanmaktaydı. Bu modele göre inovasyon herhangi bir aşamada başlayabilmekte ve ürüne dönüşebilmekteydi. Bu modelde, Ar-Ge, üretim ve pazarlama döngüsel adımlar içermekteydi. Bir sonraki dönemin modeli olan etkileşimli model, teknoloji itme ve pazara çekme modellerinin bir kombinasyonu olarak ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, inovasyon;

¹¹⁶ Trott, a.g.e., s.121.

pazar ihtiyaçları, bilim ve teknoloji bazlı kurumlar ve teknolojik gelişimin etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktaydı. Bu modelde bir başlama noktası bulunmamaktaydı ve inovasyon herhangi bir noktada ortaya çıkabilmekteydi. Bu modelde inovasyon süreci karmaşık bir yapılanmaya sahiptir¹¹⁷.

Şekil 4: Eşzamanlı Eşleme Modeli



Kaynak:Trott, a.g.e. s.123

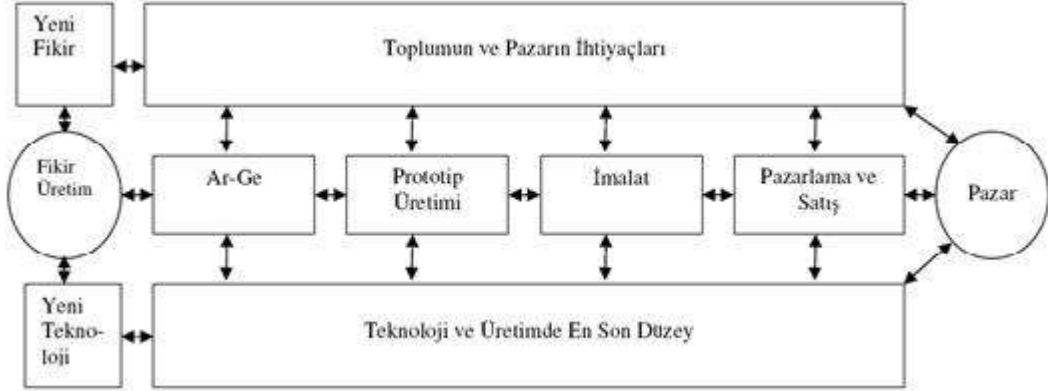
İnteraktif İnovasyon Süreci Modeli

Bu teoride, teknoloji, tüketicinin ihtiyaçları, üretim ve buna bağlı rekabetin de eklenmesi sonucunda 1970'lerin başından 1980'lere kadar itme-çekme kuramının birbiriyle olan yakın iliksisinin anlaşılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre, süreç sıralı olarak ifade edilmesine karşın bir sürekliliğin gerekliliğinden söz edilmemektedir. İnovasyon süreci birbirine bağlı olan birçok kademelerden ve geribildirim kademelerine bölünmüştür. Bu teoride Ar-Ge faaliyetlerinin ve pazarlama entegrasyonunun gücü teknolojinin itme ve ihtiyacın çekme gücü modellerinin birlikte kullanılması sonucu dengelenmiştir. Teknolojik ve bilimsel toplum yapısı ve pazar işletmelerin dış çevrenin etkilerine karşı yaratıcı çözümler üretmeye zorlanmıştır¹¹⁸.

¹¹⁷ Trott, a.g.e. s.123.

¹¹⁸ Galanakis, a.g.m. s.1224.

Şekil 5: Etkileşimli İnovasyon Süreci Modeli



Kaynak: Galanakis, a.g.m. s.1224.

Ağ İnovasyon Süreci Modeli

Günümüzün modeli olan ağ modeli ise, kurumsal işlevler ile dış çevrenin etkileri arasında etkileşimli bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu model, iş planı ve strateji, Ar-Ge ve üretim ve pazarlama kavramlarını merkezinde tutmaktadır. Kurumdaki bilim adamları ve mühendisler, üniversite ve teknolojik gelişim merkezleri ile etkileşim halinde bulunmaktadır. Pazarlama departmanı, rakipler, tedarikçiler, dağıtımçılar ve müşteriler açısından ihtiyaçları anlamaya odaklanmaktadır. Bu modelde inovasyon yönetimi bilgiye dayalı bir etkileşim ile gerçekleştirilmektedir¹¹⁹.

2.1.2. İnovasyon Süreci

İnovasyona başlarken atılması gereken 4 adım bulunmaktadır. Bunlar; farkındalık, mutakabat, strateji ve sistem olarak açıklanmaktadır.

Farkındalık, inovasyonun ne olduğu ve neden önemli olduğunun kurum çalışanları ve yöneticileri tarafından anlaşılmasıdır. Kurum yöneticileri ve çalışanlarında inovasyonun, yaşam kalitesi, toplumsal kalkınma ve sürdürülebilirlik açısından önemi konusunda bir bilinç oluşması gerekmektedir.

Mutabakat, tüm kurum yönetici ve çalışanlarının inovasyon konusunda çalışmaya dair ortak bir karar alma adıımıdır. İnovasyonun önemi ve

¹¹⁹ İbrahim Arpacı, "Technological Innovation Model For Public Sector", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilgi Sistemleri Bölümü, Ankara, 2009, s.37.

vazgeçilmezliğinin tüm yönetici ve çalışanlar tarafından kavranmasından sonra, bu yolda elbirliğiyle çalışmak konusunda kurum genelinde söz, fikir ve anlayış birliği oluşturulur.

Strateji, kurumun inovasyon konusunda nasıl bir yol izleyeceğini belirleme sürecidir. İnovasyon stratejisi ile kurum sınırlı kaynaklarını nasıl kullanacağını ve nelere yatırım yapacağını belirlenmektedir. Bu hamleleri yapabilmek için gereken eylemler de stratejinin bir parçasıdır.

Sistem, inovasyon döngüsünü yönetmek için kullanılmaktadır. İnovasyon sistemi ile kurum yönetici ve çalışanları, inovasyona yönelik fikirler geliştirmekte ve önermekte, inovasyona yönelik fırsatları yakalamakta, kurum için önemli ve stratejik inovasyonları seçmekte ve seçilen inovasyon fikirlerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar¹²⁰.

Trott'un "Innovation Management and New Product Development" isimli, 2002 tarihli eserinde belirttiğine göre işletmeler, kaynaklarını ve inovasyon performanslarını etkileyen yeteneklerini yönetmektedir. İnovasyon süreci, ekonomik bir bakış açısı, iş yönetim stratejisine dair bir bakış açısı, iç faaliyetlerin yönetimine yönelik örgütsel davranışlar gibi kavramları içermektedir. İşletme çalışanları da inovasyon sürecini etkilemektedir. İşletmelerin tedarikçileri, rakipleri ve müşteri ile ilişkileri ve iç tasarımlarını içeren kurumsal yapılanmaları, zaman içinde inovasyon yönlerini belirlemektedir¹²¹.

Tidd ve arkadaşlarına göre inovasyon süreci 5 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; gözden geçirme evresi, strateji evresi, kaynak temini evresi, uygulama evresi, öğrenme ve yenilik evresi olarak sıralanmaktadır¹²².

Gözden geçirme evresi; çevrede ortaya çıkan, yeni teknolojiler, fırsatlar ve değişimler gibi unsurların araştırılması dönemidir. Başarılı bir yenilik üretebilmek için bilgi seçme ve onu kullanabilme gerekmektedir.

Strateji evresinde, yenilik geliştirmek risk gerektirdiğinden, şirketin stratejisi ile uyumlu yeniliklerin seçilmesi sağlanmaktadır. Bu aşamada teknolojik ve pazara ait

¹²⁰ Elçi, a.g.e., ss.8-9.

¹²¹ Trott, a.g.e., s.34.

¹²² Joe Tidd, John Bessant, ve Keith Pavitt, **Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Chichester John Wiley Inc, UK, 2001. s.46.

rekabet konusunda stratejik öncelikler belirlenerek karar verilmektedir.

Kaynak temini evresi, yeniliğin yaratılması için kaynakların oluşturulması devresidir ve teknolojik bilgi yapısı ve teknoloji transferlerini içermektedir. Bu aşamada, pazarlama araştırmaları, Ar-Ge, rakip faaliyetleri gibi süreçlerin çıktılarına bağlı olarak değişim gerçekleşmesi söz konusudur.

Uygulama evresi, inovasyon sürecinin en önemli dönemidir ve bu aşamada inovasyon tamamlanmaktadır. Bu dönemde, etkin yönetim, iyi pazar ilişkileri ve teknik faaliyetler arasında etkileşim gerekmektedir.

Öğrenme ve yenilik evresi, yeni bir ürünün pazara girmesi ile birlikte döngünün yeniden başlama sürecidir. Bu aşamada, başarı ve başarısızlıklar göz önünde tutularak ürünün yeniden geliştirilmesi ve daha iyi hale getirilmesi için gerekenler araştırılmakta ve öğrenilmektedir¹²³.

Bir inovasyonun geliştirilmesi ve kitlelerin buna adapte olması, belli bir süreyi almaktadır. Rogers ve Shoemaker, inovasyon adaptasyon oranlarını etkileyen bazı karakteristikler belirtmiştir¹²⁴. Rakiplerden daha iyi durum sağlayan bir inovasyon rekabet avantajı kazandırmaktadır. Tüketici ihtiyaçları, değerleri ve kültürü ile uyumlu algılanan bir inovasyon uyumluluk özelliği taşımaktadır. Bir diğer unsur olan karmaşıklık ele alındığında; yenilikçi bir ürünün kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir olması gerekmektedir. İnovatif ürünlerin denenebilirliği önem kazanmaktadır. Tüketiciler bir ürünü denediklerinde ona daha çabuk adapte olabilmektedir. İnovatif bir ürünün gözlenebilir sonuçlar yaratması da adaptasyon üstünde etkili olan kavramlar arasındadır.

¹²³ Oylumlu, a.g.t., ss.13-16.

¹²⁴ Everett Rogers, & Floyd Shoemaker, **Communication of Innovations: a Cross Cultural Approach**, The Free Press, New York, 1971, ss.37-39.

2.2. İNOVASYON YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR

İşletmelerin inovasyon yapmaları, günümüzde neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle sürdürülebilir rekabet ortamında avantaj yakalayabilmek isteyen işletmeler stratejilerini bu yönde geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin inovasyon yönetimi doğru olarak yapabilmesini yakından etkileyen ve onların inovasyon tür ve stratejileri üzerinde önemli rol oynayan unsurları irdelemek inovasyon yönetimini incelemek açısından önemlidir.

2.2.1. Vizyon

Vizyon, işletmenin ya da bireylerin, kendilerinin ya da işletmelerinin gelecekte olmasını istedikleri durumun ifadesi şeklinde tanımlanabilir¹²⁵. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir¹²⁶. Vizyon, işletmenin geleceğine projeksiyon tutar ve geleceğin çok daha belirgin hale gelmesinde katkıda bulunur.

Vizyon, bir işletmede işbirliğini, yaratıcılığı ve rasyonel davranışları artırırken eğer işletme vizyonunu oluşturamamışsa başarısızlığı, yeteneksizliği ve kaosu arttıracaktır. Vizyonlar, açıklık, heves, iletişim ve bağlılığı artırma yolunda belli bir süreçte kabul edilebilir düzeye gelir ve yayılır. Bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinin sayesinde açıklık kazanarak, vizyonun sağlayabileceği yararlarla olan hevesi de artar¹²⁷.

İşletmenin vizyonu inovasyon vizyonu ile yakın bir şekilde ilişkili olmalıdır. Bunlar birbirini desteklemeli ve güçlendirmelidir. İnovasyon, örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği konuma ulaşmada katalizör olarak kullanılmalıdır. İnovasyon, işletmenin potansiyel gücünü ortaya koymasına yardımcı olur¹²⁸.

¹²⁵ Aygen, a.g.t., s.64.

¹²⁶ Acaray, a.g.t. s.73.

¹²⁷ Ozan, a.g.t. s.82.

¹²⁸ Kırım, a.g.e., s.85.

2.2.2. Liderlik

Robert Schuller, 1983 tarihli “Zor zamanlar bitmez ama zor insanlar biter” adlı kitabında, “Liderlik, rüyalarınızı seçen ve amaçlarınızı belirleyen güçtür. O çabalarınızı başarıya sürükleyen güçtür” demiştir¹²⁹.

Yenilikçi bir örgütte liderlerin inovasyon esaslı birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Yenilikçi bir örgütte bilgi akışı ve iletişim çok hızlı ve sürekli, inovasyonlar da bir süreç halinde sürekli devam eder. Örgüt belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda faaliyetlerini sürdürür. Bu özelliklere sahip bir örgüte liderlik yapacak kişinin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Bunun yanında yenilikçi örgütler yüksek nitelikli çalışanlardan oluşması sebebiyle, bunlara uygulanacak liderlik hassas ve değişik birtakım özellikleri gerektirmektedir. Liderin de en az çalışanlar kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir¹³⁰.

İnovasyon yönetiminin etkin yönetilebilmesi için zaman, liderlik, yaratıcılık ve inovasyon arasındaki bağlantının da doğru oluşturulabilmesi gerekir. İnovasyon tasarımlarında etkin yol gösterici liderler, anlayışlı ve zamanı yaratıcı süreçlerde ilintili kullanabilmelidir. Liderler zamanlamanın inovasyon üzerinde etkisinin farkında olup bunu diğer liderlik vasıflarıyla birleştirerek problemleri yaratıcılıkla ve yeniliklerle çözümlenmeye çalışmalıdır¹³¹.

İnovasyon konusunda doğru bir liderin şu özelliklere sahip olduğu tanımlanmaktadır: İnovasyon sağlanması için hırslı, heyecanlı, istekli, kendine güvenli, inovasyon sürecini sahiplenici, inovasyon konusunda yüreklendirici, esnek, yapıcı, kuralların esiri olmayan, pozitif düşünen, vizyon sahibi, risk alabilir, belirsizlikleri ortadan kaldıracı, çalışanlarına inanan ve güvenen, çalışanlarına yetki ve sorumluluk veren, çalışanları dinleyen¹³².

¹²⁹ Kenneth Hatten ve Mary Louise Hatten, **SM Analyses and Action**, Prentice Hall, New Jersey, 1987, s.301.

¹³⁰ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, 2002, s.180.

¹³¹ Jonathon Halbesleben, Milorad M.Novicevic, v.d., “Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: a Competency-Based Model”, **The Leadership Quarterly**, Sayı: 14, New York, 2003, s.434.

¹³² Elçi, a.g.e., ss.10-11.

Şirket liderleri kurum pratiklerinin uygulanması konusunda ön plandaki kişiler olması nedeniyle örgütsel iklim mühendisleri olarak tarif edilmektedir. Şirket liderleri, kurum içinde inovasyonun uygulanması konusunda kritik konuma sahiptirler. İnovasyon yönetiminde en etkili olan lider tipinin dönüştürücü liderler olduğu açıklanmaktadır. Dönüştürücü liderler, örgütlerin; yapı, kaynak, misyon, politika ve kültürel sistemleri gibi konularında değişiklik yapmalarını sağlamaktadır. Dönüştürücü liderler, çalışanlarla uzun vadeli ve güçlü bağları olan ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkilere bağlı olarak; çalışanların inançları, değerleri ve ihtiyaçları konusunda değişiklikler gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca belli bir vizyonun gerçekleşmesi için çalışanları ile birlikte hareket edebilmektedirler. Endüstrilerdeki değişimlerin en önemli liderleri olarak dönüştürücü liderler gösterilmektedir. Dönüştürücü liderlerin, karizma, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşvik gibi boyutlara ayrılan özellikleri bulunmaktadır. Dönüştürücü liderler, değişim ihtiyaçlarını, tehdit ve fırsatları sezebilmektedirler. Yapılan araştırmalarda, dönüştürücü liderlerce yönetilen Ar-Ge çalışanlarının daha yenilikçi oldukları ve örgütsel inovasyonu artırdıkları tespit edilmiştir⁽⁴⁵⁾.

2.2.3. Örgüt Yapısı

İşletmelerin, inovasyon yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri için özellikle örgüt yapısının ve süreçlerinin inovasyonu uygulayabilecek ve sürdürebilecek şekilde düzenlenmesi gerekir. İnovasyona kaynaklık eden iç ve dış çevre faktörlerinin yeterli düzeyde analiz edilerek incelenmesiyle örgüt yapısı içinde yapılabilecek düzenlemeler gözden geçirilmelidir. Küreselleşmenin ve bilgi yoğun rekabet ortamının hızla değişen pazar yapısı, demografik yapı, ekonomik yapı gibi şartlara uygun yapı ve modelleri oluştururken liderin bir bütün teşkil edebilecek şekilde örgüt kültürünü oluşturabilmesi önem kazanmıştır.

Örgüt yapısı içerisinde inovasyon sürecinin etkileri özellikle öğrenme ve yaratıcılık olarak kendini göstermektedir. Örgüt yapılarının inovasyon sürecine etkileri ile ilgili yapılan araştırmaların basında Burns ve Stalker'ın yapmış olduğu çalışmalar gelmektedir. Organik örgüt yapısı ile yani merkezileşme ve resmi yapının daha az olduğu bir yapı; mekanik örgüt yapısı yani merkezileşmenin ve resmi

yapının yüksek olduğu yapılar arasındaki inovasyon sürecinin gelişimi arasında bağlantılar kurmuşlardır¹³³.

Bir kurumda inovasyonu gerçekleştiren kişilerdir. İnovasyon yapacak olan çalışanlardan çeşitli özellikler beklenmektedir. Bunlar arasında; meraklı olma, araştırmacı olma, normal ve değişmez kabul edilen doğruları sorgulama, memnun olmadığı konuları değiştirmek için çaba sarf edici olma, hedefe odaklanma, ne istediğini bilme, isteklerinden ödün vermeme, yaratıcı olma, güçlü bir hayal gücüne sahip olma, hata yapmaktan korkmama, hataları tekrar etmeme ve ders çıkarma, geniş bir bakış açısına sahip olma, vizyoner olma, fırsatları fark etme, sorumluluk sahibi olma, öz disiplin sahibi olma, iç motivasyonu yüksek olma, kendine güvenme, olumlu ve yapıcı düşünme, işbirliğine açık olma, kolay iletişim kurabilme gibi özellikler sıralanmaktadır¹³⁴.

2.2.4. Örgüt Kültürü

Günümüzde kültürle ilgili olan, herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Çünkü bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir.

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor, kültür için şöyle bir tanım yapmıştır: Bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür¹³⁵.

Literatürde, örgüt kültürü için birçok tanım yapılmaktadır. Örgüt kültürü, sabit değerler ve inançların organizasyondaki çalışanlarla paylaşımıdır. Örgüt kültürü bir anlamda örgütün tipik karakterini ortaya koyan bir manifestodur. Rutin davranışlar, normlar, değerler, oluşturulan kurallar örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun, kültürün yapısından ve örgütün kendisinin üretmiş olduğu kültürel öğelerin etkileşiminden oluşmaktadır¹³⁶.

¹³³ Tania Bucic, and Siegfried.P.Gudergan, “The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances”, **Management**, Vol: 7, No: 3, Paris, 2004, s.258.

¹³⁴ Elçi, a.g.e., ss.10-11.

¹³⁵ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2001, s.9.

¹³⁶ Aygen, a.g.t., ss.71-72.

Örgüt kültürü, organizasyonun başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Başarılı organizasyonların bireysel ve örgüt amaçlarının paralel değerlerinin oluşturulduğu örgüt kültürünü benimsemelerinden kaynaklandığı belirtilmektedir¹³⁷.

Örgüt kültürü, organizasyon inovasyonunun temelini oluşturmakta ve yaratıcılık ve inovasyon üzerine aşağıdaki türden etki yapmaktadır¹³⁸.

- Örgütlerin, sosyal sorumluk alma sürecinde, bireysel öğrenmenin davranışlara yansımada ve faaliyetlere dönüşmesinde etki yaratabilmesi şeklindedir. Örgüt içerisindeki çalışanlar sosyalleşme süreci içerisinde yenilikçi davranışlar konusunda nasıl hareket edeceklerini öğrenirler. Normların gelişimi ve paylaşımında, bireysellik bütünlüğünde, paylaşılan normların uyumu ve yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının kazanımlarında etkilidir.
- Değerler, varsayımlar ve inançların davranışa dönüşmesinde faaliyetlere ve örgüt yapısına, kurallara, yönetim prosedürlerine etkilidir. Örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel değerler; inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşir.

2.2.4.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü

Bir örgütün uzun süreli olarak yaşamını devam ettirebilmesi için yenilikçi ürünler ve yenilikçi bir kültüre ihtiyacı bulunmaktadır. Bir örgütün rekabette başarılı olması için tüm çalışanların yenilikçi bir örgüt kültürünü ve sürecini benimsemesi gerekmektedir. Yenilikçi bir örgüt kültürü şu özellikleri barındırmaktadır: Durumlara meydan okuyan, takım halinde çalışan, örgüt içerisindeki genel hedefleri paylaşan, bilgiyi açık olarak paylaşan, yüksek katılımlı, esnek ve değişimlere uyumlu, risk alan, yaratıcı, gelişime açık, meydan okuyucu, gelecek odaklı, aile duygusu içinde, sorumluluk sahibi, hataları kabul eden, dinamik ve girişimci bir kültürdür¹³⁹.

Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik için gereken kültürel yapı her üçü için de ortaktır. Birinde gereken kültürel ve davranışsal özellik diğerleri için de geçerlidir. Yaratıcı, yenilikçi ve girişimci bir kültür, ekonomik ve teknolojik

¹³⁷ Sevinç Köse vd., a.g.e., s.227.

¹³⁸ E.C. Martins ve F.Terblanche; "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 6, No: 1, Brussels, 2003, ss.67-68.

¹³⁹ Kristina Jaskyte ve William W. Dressler, "Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations", **Administration in Social Work**, Cilt:29, Sayı:2, London, 2005, s.26.

değişkenlerden etkilendiği kadar değerler, algılar, davranışlar, kurumsal yapı ve davranışlardan da etkilenmektedir.

Kurum kültürü içinde yenilikçilik ve girişimciliğin uygulanabilmesi için bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar şunlardır:

1. Yeni fikirlerin organizasyonda yayılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için destek,
2. Yeni girişimlerin kaynaklara göre bölünüp desteklenmesi,
3. Girişimci fikir üretme faaliyetlerinin desteklenmesi ve fikirlere değer verilmesi,
4. Girişimci kişilik özelliği sergileyenlere esnek davranılması, yenilikçi gruplara inovasyonun uygulanması ile ilgili imkan tanınması,
5. Yenilikçi ve değişime adapte olan personelin ödüllendirilmesi,
6. Liderliğin ve destek liderliğin geliştirilmesi¹⁴⁰.

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde uyarlanmış ya da meydana getirilecek inovasyon ve yaratıcılığı genişletmekte katkı sağlayan bir faktördür. Çalışanların örgüt içindeki inovasyonları benimsemesinde kültürel yapının etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, inovasyonu; çalışanların yenilikçi davranışlar konusunda nasıl hareket edeceği ve örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşmesinden dolayı etkilemektedir.

Örgüt kültürü, inovasyonu desteklediği gibi engelleyebilir de. İnovasyon uygulamaları alt yapısı iyi kurulmuş bir örgütsel kültür gerektirmektedir. Kültürel normlar ve değerler, yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir güç olmaktadır. Böylelikle başarılı bir inovasyon, örgütsel kültürel normlara göre değişebilir. Eğer örgüt üyeleri, yenilik ve yaratıcılık hakkındaki kabul ve anlayışın yüksek bir aşamasını sergilerse, fikirler üretilir ve inovasyon desteklenmektedir. Ortak bir kültür, örgüt üyelerinin bilgi paylaşımı ve öğrenmeleri için bir dürtü sağlamakta

¹⁴⁰ Tunç,a.g.t., s.147-151.

ve büyüme ve başarılı bir inovasyon için yönetimi bir araya getirebilmektedir¹⁴¹.

İnovasyona açık olmak, kurumsal kültürün bir parçası olarak ifade edilmektedir. İnovasyon kültürüne sahip olmak, ürün, pazar, süreç, davranış ve strateji boyutlarında yenilikçiliğe yönelmektir¹⁴².

Yenilikçi bir örgütün kültürel özellikleri şöyle sıralanabilir¹⁴³:

- İnovasyonun üst yönetim tarafından başlatılması,
- Farklı uzmanlıklara sahip insanların birbirleriyle etkileşimlerinin sağlanması,
- Müşterinin, işletmede ilginin merkezinde olması,
- Çalışanların örgüte ve misyonuna kişisel bağlılıkları ve kendilerini onunla özdeşleştirmeleri,
 - Örgütte düşündüğünü söyleme özgürlüğünü güvence altına alınması, fikirlerin serbest bırakılması ve açık yaratıcı tartışmaların teşvik edilmesi,
 - Yenilikçiliğin örgütsel düzeyde herhangi bir departmanın tekelinde olmadığını kabul edilmesi,
 - Örgütte çalışanların harmanlanması,
 - Hata yapmaktan korkulmaması,
 - Pazarın ve müşterilerin isteklerinin göz önünde bulundurulması, yapılan yeniliğe verdiği tepkinin bilinmesi, inovasyon için bilimin benimsenmesi,
 - Meydan okuma ve işe inanma,
 - “Şöyle olursa ne olur” sorusunun sıkça sorulması,
 - Prototip ve deney yapmak inovasyon yapmanın önemli süreçlerinden olması,
 - Ödül sistemlerinin olması, personel güçlendirmenin sağlanması,
 - Faaliyetlerde hızın önem kazanması,
 - Fonksiyonlar arası işbirliğinin önem kazanması
 - Kuralların yıkılması ve engellerin kaldırılması,
 - İşletmelerin pazardaki en iyi uygulamalarla kendi ürün, hizmet ve süreçlerini kıyaslamaları,
 - İletişimin daha çok yatay ve çapraz olarak yapılması,

¹⁴¹ Tekcangil, a.g.t., ss.31-34.

¹⁴² Cenk Laçın Arıkan, “Evaluating The Dynamics Of Innovation In Turkey: The Impact Of Innovation On Business Performance”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 2008, ss.8-11.

¹⁴³ Acaray, a.g.t., ss.79.

- Bireysel niteliklere önem verilmesi.

Bir örgütün yenilikçi bir kültür yaratması için risk almaya açık olması ve çalışanlarını yaratıcılık açısından teşvik etmesi gerekmektedir. Yenilikçi bir örgüt kültürü müşterileri göz önünde tutarak, onlara daha iyi ne sunulabileceğini araştırmaktadır. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip şirketlerde, üst yönetim inovasyon vizyonuna ve önceliğine sahip olmaktadır. Yenilikçi bir örgütün en önemli özelliği öğrenen bir kurum olmasıdır. Gelişmeleri ve teknolojiyi takip etmesi gerekmektedir.

Yenilikçi özellikler değişimlere karşı daha uyumlu bir yapıya sahiptir. Yenilikçi kültürlerin bazı bileşenleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır: Yüksek strateji ve kültürel liderlik, yeniliğe, girişime ve başarıya odaklanma, güçlü müşteri odağı, toplam kalite yönetimine vurgu, esnek ve uyumlu örgüt yapısı, yüksek derecede işbirliği, katılımlı yönetim stili ve çalışanı dinleme, insan kaynakları odaklı olma, sürekli öğrenme, değişim ve gelişim, etkili bilgi iletişimi ve karar verme sistemleri, süreç yönetimine odaklanma, ortak girişim süreci¹⁴⁴.

Bir örgütün yenilikçi yeteneği geliştirmesi için yapması gereken bazı şeyler bulunmaktadır. Bunlardan biri, dış çevreye açık olma ve pazar odaklı olmaktır. Bir diğeri, örgüt stratejilerinin değiştirilerek inovasyon stratejilerinin devamlı hale getirilmesidir. İnovasyonun bir felsefe olarak görülmesi ve içselleştirilmesi gerekir. Örgütte stratejik düşünme, cesaretlendirilmeli, korunmalı ve ödüllendirilmelidir. Örgüt risk yönetebilir durumda olmalıdır ve yenilikçi projeler nedeniyle doğabilecek risklere karşı proaktif olmalıdır. Yönetim yenilikçi bir yapı ve kültür yaratmalıdır. İnovasyona yönelik yeni yaklaşımlar geliştirmek için rakipleri, tedarikçileri, müşterileri ve tüm örgüt çalışanlarını bütünleştirici çabalarla, inovasyon fırsatları takip edilmelidir¹⁴⁵.

2.2.5. İletişim

İletişim, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve düşüncelerin semboller aracılığıyla aktarılması ve davranışsal etkilerinin gözlenebildiği bir süreçtir.

¹⁴⁴ Tekcangil, a.g.t., ss.25-30.

¹⁴⁵ A.g.t., ss.30-31.

İşletmelerin, değişen yeni çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi, yeni teknolojileri etkin olarak kullanabilmesi, müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ve yeni ürün veya hizmet tasarımlarında bulunabilmesi için iç ve dış çevreyi sürekli analiz ederek ihtiyaç olan bilgi ve verilere ulaşmaları artık zorunluluk haline gelmiştir. İnovasyon yönetiminin etkinliği, elde edilen bu bilgilerin iletişim kanallarının aracılığıyla yayılabilmesiyle aynı zamanda iletişimin doğru algılanabilmesiyle ve işletme içerisinde bilgi akışının sağlanabilmesiyle mümkün olacaktır¹⁴⁶.

Yeni iletişim teknolojileri ile birlikte artık iletişim sürecinin hızı artmış, işletmenin içinde ve dışında ulaşabildiği kitle genişlemiş ve aktarılabilen bilgi miktarı değişmiştir. Örgütsel iletişimin de yeni iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte önemli bazı noktalarda dünden bugüne değişim gösterdiği belirtilebilir. Çalışanların, sosyo-kültürel yapılarının farklılıklarının sonucunda çeşitli değerlerin iletişimi daha dinamik tutulabileceği görüşü hakimdir. Çalışanlardan gizlilik ilkesinden daha çok örgütsel iletişimde daha problem çözücü ve doğru kararların alınabileceği bir ortam oluşturulmuştur¹⁴⁷.

2.2.6. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Güçlendirme kavramı, iş ile ilgili karar alma yetkisinin ve bu kararlarla ilgili sorumluluğun çalışanlara ait olması şeklinde tanımlanabilir. Gerçek anlamda güçlendirme, müşteri beklentilerini karşılayabilmek için kalite değeri yaratabilmek için oluşturulan bir rekabet stratejisidir¹⁴⁸.

Personel güçlendirme anlayışı; yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerce, bu sorunların çözümünde kullanılmaktadırlar. Çünkü yoğun rekabet ortamında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Lori A. Fidler, ve J. David Johnson, "Communication and Innovation Implementation", **Academy of Management Review**, Cilt: 9, Sayı: 4, Montreal, 1984, s.707.

¹⁴⁷ Ozan, a.g.t. s.87.

¹⁴⁸ Aygen, a.g.t., s.76.

¹⁴⁹ Acaray, a.g.t., s.82.

Güçlendirme, çalışanları risk ve sorumluluk almaya teşvik ederek yaratıcı düşüncüyü harekete geçirmektedir. Hiyerarşik kültürün yanı sıra işletme içinde güçlendirme kültürünün oluşturulması aynı zamanda işletmeyi inovasyon yönetimine de hazırlayabilecektir. Personel güçlendirme anlayışı, inovasyon çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler¹⁵⁰.

2.2.7. Müşteri Odaklılık

İnovasyon yönetiminde müşteri odaklılık ilkesi, örgütleri, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini araştırma konusunda cesaretlendirmektedir ve bu nedenle pazardaki değişim ihtiyaçlarına sürekli bir adaptasyon sağlamak için yeni ürünler geliştirme ve üretme balgamında örgütlerin yenilikçi olmalarına liderlik etmektedir. Müşteri odaklılık aynı zamanda, müşteri memnuniyetinin önemine işaret etmektedir.

Müşteri odaklı işletmelerin yenilikleri başarıyla yürütebilmeleri için yüksek kalitede müşteri hizmetlerini sağlaması gerekir. Bu durum; kalite, güvenilirlik ve değer üzerine odaklanarak başarılabilir. Bunlar, müşterinin işletme ile ilgili beklentilerini ve görüşlerini yansıtan kavramlardır.

Müşteri odaklılık, İşletmedeki tüm çalışanların müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde çabalar gösterebilmesidir. Yenilikçi işletmeler müşterilerine daha fazla hizmet sunabilmek için yeni yöntemler ararlar. Sadece müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyip, gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel istek ve ihtiyaçları da karşılarlar.

Müşteriyle kurulacak erken bir iletişim, inovasyonların başarı derecesini büyük oranda artırır. Araştırmalara göre inovasyonların % 70'lik bölümüne pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmıştır. Doğrudan ihtiyaçlarını gözeten müşteriler, inovasyon sürecindeki belirsizliklere daha toleranslı yaklaşır. Bu şekilde müşteriye sürece katmanın en iyi yolu düşünülmelidir¹⁵¹.

¹⁵⁰ Acaray, a.g.t. s.83.

¹⁵¹ Durna, a.g.e., s.229.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE İNOVASYON

3.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMLARI

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kavramı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bazı kolaylıklardan yararlanabilmelerinde kolay tanımlanabilmeleri için geliştirilen bir kısaltmadır.

Genel olarak incelendiğinde küçük ve orta ölçekli işletmeler, az sermaye kullanan, emek yoğun çalışan çabuk karar verebilme yeteneğine sahip, yönetim giderleri düşük olan ve ucuz üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak kabul edilmekte dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen girişimler olarak görülmektedir. Aşağıdaki dünyanın çeşitli ülkeleri ile Türkiye’de kabul edilen KOBİ tanımları incelenmektedir.

3.1.1. Çeşitli ülkelerde KOBİ tanımları

İşletme büyüklüğünü etkileyen faktörlerin çokluğu nedeniyle görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı yapmak kolay değildir. Ülkeler arasında genel kabul görmüş standart bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1953 tarihinden bu yana faaliyet gösteren Küçük İşletme İdaresi (Small Business Act-SBA) küçük işletmeleri; bağımsız sahibi olan, kâr amaçlı olarak yönetilen ve kendi alanlarında hakim durumda olmayan işletmeler olarak tanımlamaktadır¹⁵².

Japonya’da ise KOBİ tanımı işçi sayısına ve yatırılan sermaye tutarına göre yapılmaktadır. Bu ülkede işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında sektör ayrımı yapılmaktadır. İmalat sanayinde 300’den az işçi sayısı ve sermaye tutarı 100 milyon Yen’den az; toptan ticarete; 100’den az işçi ve sermaye tutarı 30 milyon Yen’den az; perakende ticaret ve hizmet işletmelerinde işçi sayısı 50’den az

¹⁵² Kenan Aydın, “KOBİ’lerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli’nde Bir Örnek Çalışma”, **Pazarlama Dünyası**, Cilt:17, Sayı: 6, Kocaeli, 2003, s.30.

ve sermaye tutarı 30 milyon Yen'den az olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır¹⁵³.

İngiltere'de de resmi bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Sadece Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi (Committee of Inquiry On Small Firms) tarafından toptan ticaret, imalat sanayi, inşaat, madencilik, perakende ticaret ve motorlu araç ticareti için çeşitli kriterlerle sınıflandırma yapılmaktadır (Tablo 3). Nicel ölçüt sınıflandırmasında sanayi sektöründe işçi sayısı, ticaret sektöründe ise yıllık satış tutarı ile değerlendirme yoluna gidilmektedir¹⁵⁴.

Tablo 3: İngiltere'de Faaliyet Alanına Göre Küçük İşletme Tanımı

İmalat sanayi	25 işçiden az
İnşaat sektörü	25 işçiden az
Madencilik sektörü	Yıllık satış 50 bin Pound'dan az
Perakende ticaret	Yıllık satış 200 bin Pound'dan az
Toptan ticaret	200 işçiden az
Motorlu araç ticareti bakım ve onarımı	Yıllık satış 100 Pound'dan az

Kaynak: Muhittin Şimşek, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s.9.

Fransa'da da İngiltere'de olduğu gibi yasal bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Ancak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu (General Confederation for Small and Medium Sized Enterprise) sanayi işletmeleri için işçi sayısı nicel kriterini kullanırken, Fransa Ekonomi ve Sosyal Komitesi (French Economic and Social Committee) yukarıda belirtilen ayrıma ilave olarak satış tutarı sınırını da

¹⁵³ Fatih Ürer, **Japonya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi**, DPT, Ankara, 1985, s.1.

¹⁵⁴ Muhittin Şimşek, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s.9.

eklemektedir. Fransa’ da 50’den az işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51–500 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir¹⁵⁵.

3.1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Türkiye’de KOBİ’ler için yapılan tanımlamalara baktığımızda, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) göre; 1-50 arası işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli; 51-150 arası işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de KOBİ’lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası’na göre; teşvik belgeli işletmelerde işçi sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL’yi aşmayanlar; normal KOBİ’lerde ise işçi sayısı 1- 250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL’ yi aşmayanlar KOBİ olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁶.

Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) ise; KOBİ’leri, kısa vadeli TL krediler kapsamında 1-200 işçi çalıştıran sabit sermaye yatırımları 2 milyon \$’ı geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁷.

Yukarıda belirttiğimiz KOBİ tanımlarındaki farklılıklar, müşterek bir KOBİ tanımının eksikliğine bağlı olarak kredi işlemleri, teşvikler vb. işlemlerde sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan bir yönetmelik ile KOBİ’ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır¹⁵⁸.

- **Mikro işletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- **Küçük işletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

¹⁵⁵ Tamer Müftüoğlu, “Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları”, **Türkiye Esnaf-Sanatkâr ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü (TESAR) Tartışma Notları**, Ankara, 1998, ss.143-149.

¹⁵⁶ Aybeniz Akdeniz Ar ve Hüseyin İskender, “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama, Uygulama ve Denetim”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:87, Ankara, 2005, ss.1-22.
<http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm> (12.15.2009).

¹⁵⁷ <http://www.eximbank.gov.tr/htmlfiles/KOBİTLKr.htm> (12.15.2009).

¹⁵⁸ 18 Kasım 2005 gün ve 25997 sayılı Resmi Gazete, Ankara.

- **Orta büyüklükteki işletme:** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

3.2. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ'lerin en önemli özelliklerinin başlıcalarını şöyle saymak mümkündür. Her şeyden önce KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha bağımsızdırlar. Şirket üzerinde ortakların, yönetim kurullarının ya da kredi verenlerin baskısı olmaz. Çünkü şirketler sahipleri tarafından ve kendi öz kaynakları ile yönetilmektedir. İkinci olarak KOBİ'lerde girişim ve teşebbüs yeteneği fazladır. Bu işletmeler köklü aile işletmeleri değil girişimin sonuçlarıdır. Üçüncü olarak ise KOBİ'lerde kişisel ilişkiler ön plandadır. Gerek çalışanlar ile gerek işletme dışındaki müşteri ve tedarikçilerle işletme sahip ve yöneticilerinin ilişkileri kişisel özellikler gösterir¹⁵⁹.

Bu temel özelliklerin yanında son yıllarda bağlı işletme konumunda bulunan KOBİ'lerin tamamlayıcılık özelliklerini de görmekteyiz. Tamamlayıcılık özelliğinin tipleri şunlardır: Materyallerde tamamlayıcılık örneğin; deri ve et endüstrisinde kullanılmak üzere deri ile etin ayrılması, risklerde tamamlayıcılık (endüstriyel ve tüketici pazarları için üretim), zamanda tamamlayıcılık (talebin zirvede ve düşük olduğu pazarlarda karşılıklı birbirini tamamlayan üretim), marka isimlerinde tamamlayıcılık (ilave bir ürünün, mevcut markanın isminden yararlanması). Ayrıca büyük işletmeler gittikçe artan bir oranda üretimleri için en hayati olan unsurları bile daha küçük işletmelere yaptırmaktadırlar (ortak yapıcılık). Bu açıdan "Tamamlayıcılık" fonksiyonu KOBİ'ler için büyük önem arz etmektedir. Tamamlayıcılık özelliğini KOBİ'ler şebeke ilişkileri vasıtasıyla da gerçekleştirebilirler.

KOBİ'lerde güçlü bir sahip/yönetici konumu bulunur. İşletme sahiplerinin kaynaklar üzerindeki takdir hakkı son derece yüksektir. Yönetim kurullarının önemli bir kısmının küçük bir takımdan oluştuğu görülür. Yönetim Kurulu başkanlığı ve Genel Müdürlük genelde bir kişide toplanır. Az sayıda insanın oluşturduğu küçük

¹⁵⁹ Şuayip Özdemir ve Yusuf Karaca, " KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma", Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı:1, Adana, 2007, s.3.

yönetim kurulu takımları, bireysel bilişsel kısıtlara sahiptir. Bu nedenle bu küçük yönetim kurulu takımlarının aldığı kararlar, çoğunlukla yetersizdir. Buna karşın KOBİ'lerde dinamik, girişimsel bir yönetim anlayışı mevcuttur ve karar alma hızı son derece yüksektir¹⁶⁰.

3.3. KOBİ'LERİN ÜLKE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

20. Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleriyle birlikte, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi ortaya çıkmıştır. Ancak günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamıştır. KOBİ'ler, 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlere paralel olarak daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır¹⁶¹.

Küçük ve orta boy işletmelerin hem ekonomik ve hem de sosyal yönden önemi, bütün dünyada, gelişmekte ve gelişmiş olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de her geçen gün artmaktadır. Bu ülkelerde KOBİ'ler, özellikle işletme sayılarının çokluğu, buldukları ülkede istihdama sağladıkları katkı, bölgesel sosyo-ekonomik dengenin kurulması ve üretimde azımsanmayacak bir paya sahip olmaları yönünden önem taşımaktadır. Bundan dolayıdır ki, o dönemde, Avrupa Topluluğu (AT) komisyonu, topluluk genelinde 1983 yılını "Esnaf, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yılı" olarak kabul etmiştir.

Avrupa Birliğinin KOBİ'lere ilişkin bir raporunda söz konusu işletmelerin ekonomik sisteme katkıları şu şekilde özetlenmektedir: sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdamı ve belli yörelerin refah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır¹⁶².

¹⁶⁰ Nihat Kaya ve Mehmet Aytekin, "KOBİ'lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 5, Kocaeli, 2003, ss.154-164.

¹⁶¹ Ömer Dinçer ve Hüner Şencan,, **Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1995, s.2.

¹⁶² Murat Çetin, "Avrupa Birliğinde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları", **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:5, Sayı: 19, Ankara, 2000, ss.1-15.

Ülkemizde de, KOBİ'lerin önemi, diğer ülkelerde olduğu gibi şöyle açıklanmaktadır¹⁶³ :

- KOBİ'ler emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliklerinden dolayı, ülke çapında istihdamı artırmaya ve işsizliği azaltmaya katkıda bulunmaktadır,
- Hızlı karar alabilme yetenekleri talep değişikliklerine ve çeşitlerine daha kısa sürede, daha kolay uyum sağlamalarını doğurmaktadır,
- Bölgelerarası dengeli gelişmeye ve büyümeye önemli katkılarda bulunurlar, büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı durumundadırlar ve yan sanayi olarak faaliyette bulunarak bu işletmelerin ihtiyaçlarında cevap verirler,
- Gelir yelpazesi içerisinde orta sınıf rolü oynayarak denge unsuru olmakta, bu sayede gelir dağılımını olumlu yönde etkilemektedirler,
- İşveren ve işçi ilişkilerinin gelişmesine uygun, olumlu bir ortam sağlayarak, sosyal dengenin ve dayanışmanın iyi bir örneğini verirler,

Bunlara ilaveten KOBİ'ler genellikle iş deneyimi olmayan ve düşük vasıflı işçiler istihdam etmektedirler. Bu istihdam etme şekli, ekonomiye pratikte iki şekilde fayda sağlar. İlki, bu sayede bireyler için geçici işsizliği, mümkün olduğu oranda aşağıya çekmektedir, diğer taraftan ise, bu gibi kimselerin istihdamı sayesinde iş eğitimi ve çalımsa tecrübesi kazandırıldığı için verimlilik yükselmektedir¹⁶⁴.

Tablo 4'te KOBİ'lerin ülke ekonomileri içindeki yerleri verilmiştir. Ülkelerdeki KOBİ'lerin durumuna bakıldığında;

- Toplam işletmelerin çok büyük bir kısmı KOBİ'dir.
- İstihdamın yarısından fazlasını KOBİ'lerde çalışanlar oluşturmaktadır.
- Yatırımların yaklaşık üçte biri KOBİ'lerce yapılmaktadır.
- Katma değer ve ihracat içinde önemli paylara sahiptirler¹⁶⁵.

¹⁶³ Akdeniz Ar ve İskender, a.g.m., s.45.

¹⁶⁴ Doğan Kargül, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1997, s.2.

¹⁶⁵ Mehmet Cansız, **Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB**, DPT Yayınları, Ankara, 2008, s.5.

Tablo 4: KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yerleri

	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	İtalya	Türkiye*
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96	97,8	97	98,9
KOBİ'lerde Çalışanların İstihdam Oranı	50,4	64	63,2	81,4	36	61,9	56	76,7
KOBİ'lerin Yatırımdaki Payı	38	44	27,8	40	29,5	35,7	36,9	38
KOBİ'lerin Üretimdeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	34,5	53	37,7
KOBİ'lerin İhracattaki Payı	32	31,1	40	38	22,2	20,2	-	20
KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	34,5	53	26,5
KOBİ'lerin Kredilerde Payı	42,7	35	15,3	50	27,2	46,8	-	25

Kaynak: OECD, a.g.e.,2005,s.121, *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2003.

Tablo 4'te ülkeler itibarıyla imalat sanayindeki işletmelerin sayısı ve istihdamın işletme büyüklüğüne göre dağılımı verilmiştir. Tablo incelendiğinde, KOBİ'lerin, OECD ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin yüzde 98-99'unu ve istihdamın ise yaklaşık yüzde 60'ını oluşturarak temel iş yaratan kesimi oluşturduğu görülmektedir. Son yıllarda, KOBİ sayısı genel işletme sayısındaki artıştan daha hızlı bir büyüme göstermiştir. Ülkeler KOBİ'lerin endüstriyel yapılanma için çok önemli

olduğunu kabul etmekte ve ulusal KOBİ politikalarını ve programlarını oluşturmaktadırlar¹⁶⁶.

Tablo 5: Ülkeler İtibariyle İmalat Sanayindeki İşletmelerin ve İstihdamın İşletme Büyüklüğüne Göre Dağılımı (2002)

İşletme Büyüklüğü Ülkeler	1-9		10-49		50-249		250+	
	İşletme Sayısı (Yüzde)	İstihdam (Yüzde)	İşletme Sayısı (Yüzde)	İstihdam (Yüzde)	İşletme Sayısı (Yüzde)	İstihdam (Yüzde)	İşletme Sayısı (Yüzde)	İstihdam (Yüzde)
Türkiye	90,3	27,6	7,8	20,9	9,1	34,9	0,4	30,5
Avustralya	72,6	14,1	21,8	20,5	4,1	17,8	1,5	47,7
Avusturya	71,0	10,3	21,8	18,9	5,5	26,9	1,6	43,8
Belçika	79,4	11,6	15,5	18,9	4,1	23,8	1,0	45,8
Çek Cumhuriyeti	89,2	14,2	7,6	15,6	2,6	25,5	0,7	44,7
Danimarka	71,4	7,4	21,1	18,9	6,0	26,3	1,5	47,4
Finlandiya	84,0	9,0	11,4	14,8	3,6	22,5	1,0	53,7
Fransa	81,6	12,0	14,0	19,0	3,4	22,3	0,9	46,7
Almanya	62,1	6,7	27,3	14,5	8,4	23,7	2,2	55,1
Yunanistan	79,4	26,6	17,1	34,0	3,5	39,5
Macaristan	87,2	16,1	9,4	16,5	2,7	23,2	0,8	44,2
İrlanda	39,0	4,4	42,0	19,2	15,2	32,3	3,8	44,2
İtalya	83,4	25,5	14,4	31,0	1,9	20,8	0,3	22,8
Japonya	50,9	10,8	39,2	28,4	8,5	29,9	1,4	30,9
Kore	88,6	42,9	8,3	20,7	2,9	23,2	0,2	13,3

¹⁶⁶ Cansız, a.g.e., ss.5.

Hollanda	74,7	9,9	18,9	23,3	5,2	30,6	1,2	36,2
Norveç	60,6	8,7	29,4	22,9	7,6	28,3	1,7	40,1
Polonya	89,7	19,4	6,5	12,8	3,0	27,9	0,8	39,9
Portekiz	78,9	18,9	16,7	28,1	3,9	29,3	0,5	23,7
İspanya	78,4	19,2	18,4	31,9	2,8	22,6	0,5	26,2
İsveç	85,4	11,1	10,8	15,2	3,0	20,7	0,8	53,0
İngiltere	71,7	10,1	21,0	18,8	5,9	25,8	1,5	45,3

Kaynak: TÜİK 2003, OECD 2005.

Dünyada KOBİ'lerin önemine ilişkin literatürde çok sayıda yapılmış çalışma vardır. İtalya'da KOBİ'lerin istihdam yaratma, teknoloji, değişim, verimlilik ve katma değer gibi özellikleri bakımından büyük şirketlerden daha iyi durumda oldukları örülmektedir. Japonya'nın rekabet gücünün gerisinde sözleşmeli çalışan bu işletmelerin oluşturduğu bir ağın bulunduğunu ortaya koymaktadır. California'da ise KOBİ'lerin canlılığına ve ekonomide oynadıkları kritik role dikkat çekilmektedir. Dolayısıyla, KOBİ'lerin ekonominin esnek üretim sistemine gayet iyi ayak uydurmuş örgütlenme biçimleri olarak görüldüğünün doğruluğu kanıtlanmış olmakla beraber, yenilenmiş dinamiklerinin ekonomik güç yapılanmasının merkezinde yer alan büyük şirketlerin denetiminde olduğu da doğrulanmaktadır¹⁶⁷.

3.4. KOBİ'LERİN ÜSTÜN VE ZAYIF YANLARI

3.4.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Üstün Yanları

Sağlıklı bir yapıya sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler, her ekonomi için vazgeçilmez unsurdur. Bu işletmelerin özellikle büyük işletmeler karşısındaki kuvvetli ve zayıf yanlarını ve sonuçta ülke ekonomisi için yararları şöyle sıralanmaktadır¹⁶⁸:

¹⁶⁷ Cansız, a.g.e., s.6.

¹⁶⁸ Halis Kalmış, "Türkiye'deki KOBİ'lere Uygun Finansman Kaynaklarının Sağlanması", s.4. <http://www.econ.utah.edu/%7Eehrbart/erc2002/pdf/P378.pdf> (12.15.2009).

- **Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım:** Tüketici yada müşteriye daha yakın olma ve daha yoğun biçimde müşteriye yönelik olarak çalışan küçük ve orta boy işletmeler, bu tercihleri hemen algılayıp üretim süreci de gerekli değişiklikleri hızla yaparak karşılamaya çalışırlar. Çevresel şartlardaki değişikliklere olan tepki ve esneklik dereceleri büyük ölçekli işletmelere göre daha yüksektir.

- **Yeniliklere Daha Yatkın Olunması:** Büyük ölçekli işletmelere göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin her düzeyde tepe yönetimiyle yakın olmaları, onların tepe yönetim sorunlarını daha kolay anlamalarına ve buna bağlı olarak hemen pazarlanabilir, teknik inovasyonlarda bulunabilmelerine yol açar.

- **Teknik inovasyonlarda Daha Fazla Verimlilik:** Küçük ve orta ölçekli işletmeler, aynı mali harcama ile büyük işletmelere oranla daha fazla teknik inovasyonlarda bulunabilmektedir. Her bakımdan büyük ölçekli işletmelerin tamamlayıcısı ve yardımcısı olabilen küçük ve orta ölçekli işletmeler teknik alandaki düşünce ve uygulamaları, ilk defa ortaya koyarak bunları daha da geliştirmek ve işlemek üzere büyük ölçekli işletmelere sunabilmektedir.

- **Çalışanlarla Daha Yakın İlişki:** Büyük ölçekli işletmelere oranla orta ve küçük ölçekli işletmelerin sahip ve / veya yöneticileri, işyerinde işveren-işgören ayırımı yapmadan, çalışanıyla yakın ilişki içinde bulunmakta, çift yönlü iletişim sağlanmakta, aile duygusu ve birbirine karşılıklı güven gelişmekte, kararların genelde birlikte alınıp ortak hareket edilmesi, çalışmaların motive olmalarına ve işletme ile özdeşleşmelerine yol açar. İlişkilerdeki bu yakınlık sonuç olarak, kalite ve verimliliği yükseltmektedir.

- **Ferdi Tasarrufların Teşvik Edilmesi:** Büyük ölçekli işletmelere oranla, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kaynak temininde yabancı kaynak yerine öz sermayeye başvurmaları ve işlerini büyütmeleri için öz sermayelerini artırma durumunda kalmaları, bu işletmelerin üretim sonucu elde edilen net karlarında tüketim yerine yatırım harcamalarına gitmelerine yol açmaktadır.

- **Daha Yüksek Oranda İstihdama Katkı:** Küçük ve orta boy işletmelerde bir kişi istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması, büyük işletmelere oranla 1/3 kadar daha az olduğundan, küçük ve orta boy işletmelerin desteklemesi ayrı zamanda ülkedeki işsizliğin azaltılması anlamına gelmektedir.

- **Büyük işletmelerin Tamamlayıcısı Olmak:** Günümüz ekonomik hayatının temel gerçeklerinden biri de hiç kuşkusuz küçük, büyük farkı gözetmeden tüm işletmeler arasındaki bağımlılıktır. Çoğu ülkelerde birçok küçük ve orta boy işletme büyük boy işletmelerin yan sanayicisi ya da taşeronu durumundadır.

- **Rekabetin Tescil Edilmesi:** Mal ve Hizmet pazarlarında küçük ve orta boy işletmelerin sayısının artması, büyük boy işletmelerin pazar paylarının ve güçlerinin azalmasına ve burada da rekabetini yoğunlaşmasına yol açmaktadır. Rekabetin yoğunlaşmasıyla da kalite ve verimlilik yükselmekte, teknik inovasyonlar hızlanmakta, kaynaklar etkin kullanılmakta, özgürlükler artmaktadır.

Küçük ve Orta boy işletmelerin üstün tarafları Dokuzuncu Kalkınma Planında şu şekilde belirtilmiştir¹⁶⁹:

- İstihdamın olumlu bir unsuru olup işsizlik sorununa çözümde önemli rol oynamaktadır.

- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktadır.

- İnovasyon, atılım ve girişimcilik için istek duymaktadırlar.

- Ekonomik konjonktürdeki değişikliklere kolay uyum sağlayabilmektedirler.

- Hızlı ve değişime uyum sağlayabilecek esnek yapıları vardır.

- KOBİ'ler dinamik yapısıyla ülke ekonomisi için dinamizm kaynağıdırlar.

- Başarma ve kazanmaya yönelmiş girişimciler bulunmaktadır.

- Girişimcilik zihniyeti gelişme trendine girmiş bulunmaktadır.

- Girişimcilik kapasitelerinin yüksek olması nedeniyle uluslararası rekabet şartlarına uyumda azimli ve isteklidirler.

- İşletmelerin yüksek öz sermaye oranı ile çalışması, onları finansal krizlere daha az duyarlı hale getirmektedir.

- KOBİ'lerin sayısal açıdan fazlalığı, riskin dağılımı ve girişimciliğin gelişimi açısından olumludur.

¹⁶⁹ Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2007, s.38.

- KOBİ girişimcileri, üreticilik, dış pazarlara açılarak rekabet etme ve bunun için gereken enformasyona sahip olma konularında kendisine güvenmektedir.

- Yatırım üretkenliği yüksektir.

3.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yanları

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin zayıf tarafları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Teknoloji kullanma, Ar-Ge ve yeni ürün / yenilik konularında bilinç ve birikim eksikliği vardır.

- Kredilerden yeterince yararlanılamamaktadır.
- Teminat, garanti ve kefalet verme gücüğü mevcuttur.
- KOBİ finansman kaynakları yetersizdir.
- Modern pazarlama tekniklerini kullanamamaktadırlar.
- Kalite ve markalaşma eksigi vardır.
- KOBİ yönetici ve çalışanlarının eğitim seviyesi ve kalitesi istenilen düzeyde değildir.

- İleri teknolojik yatırımlar için kaynak eksikliği bulunmaktadır.
- Bilişim teknolojilerinin getirdiği imkanlardan yararlanma düzeyi düşüktür.
- KOBİ'ler kurumsallaşamamaktadır.
- KOBİ sahiplerinin yönetsel becerileri düşüktür.
- Kayıt dışılık yaygındır.
- Eski teknoloji kullanımı rekabet gücünü azaltmaktadır.
- İletişim eksikliği vardır.
- Proje hazırlama ve yönetim tecrübesi eksikliği bulunmaktadır.
- Göreceli üstün olduğumuz sektörler belirlenmemiştir.
- Uygun yatırım alanlarına sağlıklı yönlendirme yapılamamaktadır.
- İşbirliği ve verimlilik düzeyleri düşüktür¹⁷⁰.
- Satış dalgalanmalarından etkilenirler.
- Olumsuz rekabet ortamından etkilenmektedirler.
- Karar almada tek yöneticiye bağımlıdır.

¹⁷⁰ DPT, a.g.e., ss.10.

- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski vardır.
- İşletme içi yapısal yetersizlikleri bulunmaktadır.
- Mali açıdan gerekli olan rakamları temin etmede güçlük çekerler.
- Pazarlamaya sadece satış olarak bakılır.
- Yönetim, muhasebe ve üretim konularında yeterli olmamaktadırlar¹⁷¹.

3.5. KOBİ'LER VE İNOVASYON

• KOBİ'ler, yapılarının esnek olması itibariyle, büyük işletmelere göre daha çok inovasyona yatkındırlar. Bununla birlikte, büyük işletmeler, mali güçleri nedeniyle, Ar-Ge ve inovasyonlara daha çok yatırım yapabilecek güçtedirler. Ancak, KOBİ'ler, büyük işletmeler ile rekabet edebilmek için daha fazla inovasyon yapmak zorundadırlar. Bir araştırmada KOBİ çalışanlarının büyük işletme çalışanlarından 2,5 kat daha fazla inovasyon ürettiği tespit edilmiştir. Çalışan sayısı 0-49 olan KOBİ'lerde teknolojik inovasyon faaliyetlerinde bulunma oranı yaklaşık %20 iken, 250-999 çalışanı olan işletmelerde bu oran %40'a çıkmaktadır¹⁷².

• KOBİ'lerin hızlı, esnek, yaratıcı ve stratejik düşünen bir yapıda olması gerekmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin farklı iş konseptleri ya da var olan konseptlerde yaratıcı yenilikler geliştirmesi zorunludur. KOBİ'lerin rekabette öne geçmesi için başka pazarlara girmesi ya da katma değer yaratması beklenmektedir. Yenilik ve yaratıcılık, KOBİ'lerin yoğun rekabet ortamında kullanabileceği önemli araçlardan biridir. Yenilik, 19.yy'da ağırlıklı olarak teknik iken, 20.yy'da sosyal, 21.yy'da ise zihinsel ve sosyal bir yönde gelişmektedir. KOBİ'lerin yenilik üretebilmesi için yaratıcı bir iş ortamına ihtiyacı bulunmaktadır. Yaratıcı bir iş ortamı, temel yeteneklerinin geliştirildiği ve deneyim avantajlarının kullanıldığı bir örgüt iklimini gerekli kılmaktadır. KOBİ'lerin yaratıcı ve girişimci bir yapıya sahip olabilmeleri için zeka, özgünlük, kararlılık, sürekli isteklendirme, yenilik üretme yeteneği gibi unsurları bünyelerinde taşımaları ve çalışanlarını harekete geçirerek bir etkinlik

¹⁷¹ Akdeniz Ar ve İskender, a.g.m., ss.1-22.

¹⁷² Binicioğulları, a.g.t., ss.54-61.

yaratmaları beklenmektedir¹⁷³.

• Küçük ölçekli işletmeler, kaynaklarının sınırlı olması ve spesifik bir alana odaklanmış olmaları nedeniyle, inovasyon geliştirmek için genellikle dış kanallardan destek almaktadırlar. KOBİ'ler çok uluslu işletmelere kıyasla oldukça küçük olduklarından, inovasyon geliştirme konusunda kaçınma gösterebilmektedirler. Bununla birlikte KOBİ'lerin ekonomiye katkıları oldukça önemlidir ve yenilikçi perspektif açısından değerlendirilmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin kaynaklarının sınırlı olması, Ar-Ge departmanlarının mevcut olması, fakat yenilikçi uygulamaların KOBİ'lerin hedef pazarlarına katkı sağlayacak olması gibi nedenlerle, KOBİ'ler büyük işletmelerle işbirliğine gitmektedir. KOBİ'lerin farklı çevrelerden gelmesi ve farklı büyüklüklere sahip olması gibi nedenlerle inovasyona katkıları değişkenlik göstermektedir¹⁷⁴.

3.5.1. İnovasyonun KOBİ'ler Açısından Önemi

İnovasyon, KOBİ'ler açısından önemi; 3 temel kavram olan rekabetçilik, verimlilik ve büyüme açısından ele alınabilir. Bu 3 kavram KOBİ'ler açısından oldukça kritiktir ve büyük önem arz eder.

Rekabetçilik Açısından

Küreselleşme ile birlikte, günümüz dünyası eskisinden çok daha rekabetçi bir yapıya bürünmüştür. Sınırlar ortadan kalkmış ve emek, sermaye, mallar ve hizmetler kolaylıkla ülkeden ülkeye transfer edilebilir hale gelmiştir. Bu dönüşüm sürecinde de, rekabet kaynağının unsuru sürekli değişmiştir. 1960-70'li yıllar arasında rekabetin kaynağı üretim üstünlüğü iken, 1970-80'ler arasında maliyet üstünlüğü, 1980-90'lar arası kalite üstünlüğü, 1990-2000'ler arası ise hız üstünlüğü rekabetin kaynağı olarak görülmüştür. Günümüzde ise rekabetin kaynağı olarak hizmet üstünlüğü görülmektedir¹⁷⁵.

¹⁷³ Gürcan Papatya, Nurhan Papatya ve İntigam Beşirov, "KOBİ'lerde İş Buluşçuluk Konseptinin Geliştirilmesi: Türkiye KOBİ'lerine İlişkin Yeni Buluşçuluk Rejimi Önerisi", **Journal of Azerbaijani Studies**, Bakü, 2009, ss.110-112.

¹⁷⁴ Ömer Hantal, "Investigation Of The Relations Between SMEs And Main Contractors On The Innovation Management and Innovation Policies", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ, Fen Fakültesi, İstanbul, Haziran 2008, s.22.

¹⁷⁵ Hakkı Çiftçi, "Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, Adana, 2004, ss. 64-74.

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için sürekli yeni rekabet avantajları aramak zorundadırlar. Yaşadığımız çağın rekabet avantajı sağlayan unsuru ise yenilikçiliktir. Sınırların önemini yitirdiği bu dünyada, rekabetçi olabilmenin tek kaynağı yenilikçi olabilmekte yatmaktadır. Rekabetçilik konusunda yoğun çalışmalarda bulunan Porter'a göre; günümüzün rekabet ortamında işletmelerin başarısı; üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, ürün çeşidinin arttırılmasına, tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin arttırılmasına bağlı olmaktadır¹⁷⁶.

İnovasyon, yoğun rekabetin yaşandığı dünya ekonomisinde kalıcı bir yer edinebilmek ve elde edilen avantajı koruyabilmek açısından yeter şart olarak görülmektedir. İnovasyon konusunda yapılan araştırmalar, inovasyonun başarılı şirketlerin temel taşı olduğunu göstermektedir. Accenture tarafından 5 ülke ve 3.500 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada elde edilen sonuçlara göre; inovasyon müşteri talebini harekete geçiren önemli bir faktördür. Müşterilere daha iyi ürünler ve daha iyi hizmetler sunulması, onların alışverişlerde daha fazla harcama yapmalarını sağlamaktadır. Yine Accenture tarafından yapılan bir başka araştırmada da inovasyon ile rekabet avantajı arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada; 1990'lı yılların ekonomik resesyon dönemleri boyunca inovasyonlarına devam eden Nokia, Samsung, Wal-Mart, Dell ve IKEA gibi şirketlerin, resesyonu takip eden ekonomik iyileşme sonucunda başarıyı yakalama konusunda en iyi konumda oldukları sonucuna ulaşılmıştır¹⁷⁷.

Verimlilik Açısından

İnovasyon, şirketlerin verimlilikleri üzerinde etkide bulunan bir unsurdur. İnovasyon yapmak, işletmelere, rakiplere kıyasla görece bir düşük maliyetle üretim yapma imkânı sunmaktadır¹⁷⁸. İşletmeler, yeni üretim süreçleri geliştirerek üretim maliyetlerini azaltmak suretiyle verimliliklerini arttırabilmekte ve böylece rakipleri karşısında büyük avantajlar elde edebilmektedirler.

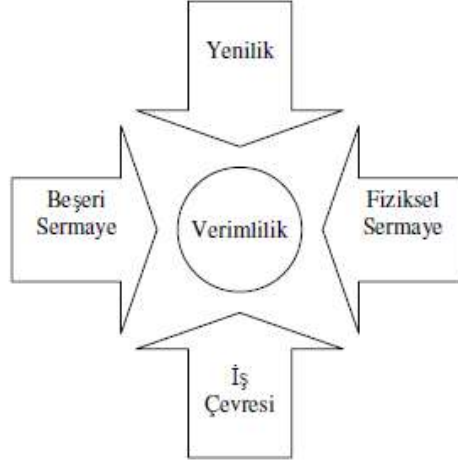
¹⁷⁶ Çiftçi, a.g.m., s.64.

¹⁷⁷ Sungur, a.g.t, ss.938-953.

¹⁷⁸ Güleş ve Bülbül, a.g.m., s. 44.

İnovasyon, verimliliğin artırılmasında iş çevresi, fiziksel sermaye ve beşeri sermayeye ek olarak 4 temel unsurdan birisini teşkil etmektedir. Verimlilik üzerinde etkili olan dört temel unsur aşağıda Şekil 7 yardımıyla gösterilmektedir.

Şekil 6: Verimliliği Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın, 1.Basım, Ankara, 2004, s.128

Büyüme Açısından

İnovasyon aynı zamanda şirketin büyüme süreci üzerinde de pozitif bir etkiye yol açmaktadır. İnovasyon sayesinde işletmelerin büyümesi hızlanmaktadır. İnovasyon yapan işletmelerde kâr marjları artmakta ve büyüme hızlanmaktadır¹⁷⁹.

3.6. KOBİ'LERDE İNOVASYON YÖNETİMİ

Değişime uyum sağlamayan ve kendini yenilemeyen örgütler yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadır. İşletmeler varlıklarını sürdürmek için değişime ve inovasyona açık olmak zorundadırlar. Bu nedenle KOBİ'lerin de varlıklarını devam ettirebilmek için yeteneklerini kullanarak inovasyon yönetimi uygulamaları gereklidir.

KOBİ'lerin yenilikçi bir kültüre sahip olmaları üzerinde etken olabilecek

¹⁷⁹ A.g.m., s.44.

bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar¹⁸⁰:

1. Esnek bir yapıya sahip olmaları ve değişime kolay uyum sağlama yetenekleri: Organik yapıda, basit ve odaklanmış örgüt yapılarına sahiptirler.

2. İnovasyonlara yatkın olmaları: Özellikle göze çarpmayan ve ihtiyaç olarak kendini henüz hissettirmeyen konuların çabuk farkına varırlar ve uygulamaları hızlı şekilde gerçekleştirirler.

3. Sınırlı Pazar alanı: Özel isteklere, farklı ve nitelikli mamullere ihtiyaç duyan kesimlere yönelik çalışmalar yapabilmektedirler.

4. Gelişmiş beşeri ilişkilere ve örgüt iklimine sahip olmaları: işgörenler arasında yakın ilişki ve örgüt ikliminin olumlu yapısı nedeniyle kalite ve verimlilik artarken, diğer taraftan da çalışanların örgütle bütünleşmeleri artmaktadır.

5. Çabuk karar verebilmeleri ve sahip/yöneticinin rekabet fırsatı yaratabilme özelliği.

6. KOBİ sahip/yöneticilerinin girişimci ruhlarının yüksek olması

7. İşletmede, enformel ağ yapısı nedeniyle iç iletişim hızlı ve etkili olması

3.6.1 KOBİ'lerin Sorunları ve İnovasyon Engelleri

Küreselleşen Dünya ekonomisinde KOBİ'lerin çok çeşitli sorunları bulunmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler de, çeşitli aşamalarda KOBİ'lerle gerek tedarikçi, gerekse müşterileri olarak sürekli iletişim halinde olduklarından, KOBİ'lerde görülen aksaklıklar, onlarla birlikte büyük işletmeleri ve tüm Dünya ekonomisini derinden etkilemektedir. Küresel ekonominin lokomotif konumunda olan KOBİ'lerin sorunlarına yönelik bir tablo aşağıda sunulmuştur:

¹⁸⁰ Acaray, a.g.t., s.94

Tablo 6: Genel Anlamda KOBİ'lerde Görünen Sorun Alanları: Kaynakları ve Açıklamalar

Sorun	Kaynakları	Açıklamalar
Tedarik Sorunları	Hammadde alımlarında peşin alış, Yetersiz miktarda hammadde, Ham-madde kalitesinin düşüklüğü, Ham-madde fiyatlarının yüksekliği, Nakliye giderleri, Tek bir tedarikçi ile çalışma	Girdi Maliyetlerin yüksekliği ve tedarik zorlukları ya da üretimdeki girdi fiyatlarındaki artış ve mal satış fiyatlarının gerektiği ölçüde yükselmemesi ya da yüksek maliyetle üretim.
Çalışan, Üretim ve Kapasite Sorunları	Nitelikli işgücü, üretim kapasitesinin sınırlı olması, İşgücü maliyetleri, Hammadde tedariki, Teknoloji yetersizliği ve/ya transfer teknoloji	Yeni teknolojiyi takip etme zorluğu ve atıl kapasite ya da yenilik ya da yeni teknoloji ve buluşları uygulamadaki zorluk veya eski teknoloji ile üretim ve kapasite kullanım oranındaki düşüklük; teknoloji yenileme hızının düşüklüğü; Pahalı üretim ve maliyeti ya da üretimin pahalı yapılması ya da pazar/pazarlarda ürün hayat çevrimlerinde ürünün giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş
Pazarlama Sorunları	Pazarlama bilgi/beceri eksikliği, Nitelikli pazarlama elemanları eksikliği, Hedef pazarların araştırılmaması ve dış pazarlarla ilgili bilginin sağlanamaması, İç pazarının yeterliliği Satış artırıcı çalışmaları külfetli olması	Dünya pazarlarına açılma zorluğu ve geleceğe yönelik projeler üzerinde durulmaması veya yaratılmaması; Kalitenin düşüklüğü ve standardizasyon yokluğu ya da uluslararası standart ve normlara uyumsuzluk, kotalar, anti dumping uygulamalar ile kalite düşüklüğü; Rekabetin şiddeti ya da hızlı enformasyon, hızlı
Finansal Sorunlar	Kredi kullanma maliyetinin yüksekliği, Satış karlılığın düşüklüğü, İşletme sermayesinin yokluğu ve öz-kaynak yetersizliği, Alacakların tahsil zorluğu	KOBİ'lerin sermaye yapılarının zayıf olması ve sermaye ve kredi bulma sorunu, genel olarak öne sürülen projenin niteliğinden ziyade işletme sahibinin teminatının aranması; yanı sıra işletme sermaye yetersizliği ya da finansal ve öz-sermaye kıtlığı, devlet kredi ve destekleme

Yönetmel ve Organizasyonel Sorunlar	Geleneksellikte ısrar, Profesyonel işgücü çalıştırmada ölçek yetersizliği, Küresel ölçüde yapılanmama, Yetersiz enformasyon	Yetersiz işbirliği ve işbirliği konusundaki çekince ya da sinerjik yetersizlik veya işbirliği olanaklarının sınırlı oluşu ve işbirliği konusunda yöre girişimcilerin çekincesi; sinerjik olgulardan örneğin; üniversite ile işbirliğinden yararlanılma yöneliminin araştırılmaması; Yetersiz bilgilendirme ve Bilgi sisteminin eksikliği ya da bilişim yolları ve teknik konularda bilgilenme zorluğu ya da ekonomik, finansal kriz sinyallerinin zamanında algılanamaması ve bunlara uyumun sağlanmasındaki yetersizlik ile bilgi toplama, derleme ve işleme eksikliği; Profesyonelleşme eğilimin düşük olması ve yönetici profiline profesyonellikten uzak olması ya da yönetim teknikleri ile işletme organizasyonlarının rekabetçi üstünlük ve küresel normlar açısından yetersiz olması ve gerek işletme düzeyinde, gerekse yönetici düzeyinde profesyonelleşmenin olmaması veya profesyonel yönetici istihdam edilmemesi; Geleneksellikte ısrar etme ve küresel normlarda yapılanmama ya da yönetim anlayışında gelenekci
-------------------------------------	---	---

Kaynak: Papatya v.d., a.g.e., s.115.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE İNOVASYON VE İNOVASYON ÖLÇÜMÜ

Bir bölgede inovasyon geliştirecek bir ortam için ihtiyaç duyulan konular şunlardır: Nitelikli ve girişimci insan gücü, yeni fikirlerin üretilmesi, fikirlerin yayılmasını sağlayan ortam, inovasyon ve Ar-Ge’yi destekleyen mekanizmalar, finansal olanaklar¹⁸¹.

İnovasyon performansları ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre, en iyi ülke Finlandiya’dır. İkinci sırada İsveç, üçüncü sırada İsviçre, dördüncü sırada Japonya ve beşinci sırada Singapur gelmektedir. Bu listede Türkiye’nin yeri 40. sıradadır¹⁸².

Fraunhofer Sistem ve İnovasyon Araştırmaları Enstitüsü- Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (Fraunhofer ISI) işbirliği ile TÜSİAD Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) koordinasyonunda, İmalat Sanayinde İnovasyon Araştırması 2004/05 adı altında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma, İstanbul, Kocaeli, Kayseri ve Konya merkezli 4 bölgede 135 işletmenin katıldığı bir örnekleme sahiptir. Araştırma kapsamında, üretimde modernizasyon konusu incelenmiştir. Burada araştırma bulgularından çarpıcı olanlara kısaca yer verilmesi uygun görülmüştür:

Araştırmaya göre, işletmelerin %55’inde üretim modernizasyonu için bütçe bulunmamaktadır. Kimya ve tekstil sektörlerinde, üretime yönelik büyük bir teknoloji değişikliği yapılmış olması, diğer sektörlerle göre daha fazladır. İşletmeler, modernizasyona yönelik finansman kaynağını %74 oranı ile kendi öz kaynaklarından %22 oranı ile bankalardan sağlamaktadırlar. İşletmelerin çoğunluğunun modernizasyon planlamasına yönelik bir departmanı bulunmamaktadır. İşletmeler modernizasyon için danışmanlık ve mühendislik işletmelerinden çoğunlukla danışmanlık almamaktadır ve alanların bu tedarik için ayırdığı bütçe genellikle 100.000 Euro’dan azdır. İşletmelerin büyük çoğunluğu için modernizasyonun önündeki engeller olarak, teçhizat sermayesi maliyeti ve işletme

¹⁸¹ Fazilet Vardar Sukan, “İzmir’de Ar-Ge, İnovasyon ve Üniversite & Sanayi İşbirliği”, **İzmir Kalkınma Ajansı**, İzmir, 2008, s.1.

¹⁸² Sukan, a.g.e., s.4.

sermayesi maliyeti gelmektedir. Üretim modernizasyonunda en önemli strateji olarak, makine, ekipman ve bilişim teknolojilerine yatırım ortaya çıkmıştır¹⁸³.

Türkiye'nin Ar-Ge ve inovasyon açısından zayıf yanları ele alındığında; uzun vadeli/stratejik yaklaşımların ve sektörel sanayi politikalarının eksikliği, yönetimde katılımcı anlayış yerine merkeziyetçi yapının egemen olması, kurumlar arası eşgüdüm ve işbirliğinin zayıf olması, organizasyon ve takım çalışması eksikliği, modern ihtiyaçlara cevap veremeyen, yetersiz bir hukuk sistemi, mevzuat eksiklikleri ve düzenlemelerde popülist yaklaşımlar, yabancı yatırımları zorlaştıran bürokratik alt yapı, teknoloji transferi sürecinde, ilgili ulusal mekanizmalar açısından zincirin tüm halkalarının tamamlanmamış olması, risk / başlangıç sermayesi gibi sistemlerin eksikliği, yetersiz sanayi Ar-Ge kültürü, kısıtlı finansal kaynaklarla ve gerekli koordinasyon sağlanmadan yürütülen Ar-Ge faaliyetleri, Ar-Ge ve inovasyona yönelik ulusal finansal destek mekanizmalarının yeterince bilinmemesi ve bürokratik güçlükler nedeniyle yeterince yararlanılmaması, zayıf üniversite-sanayi ilişkileri, Rekabet ve İnovasyon Programı CIP (Competitiveness and Innovation Programme) gibi uluslararası oluşumlara katılımdaki aksaklıklar, teknoloji kullanımında dışa bağımlılık gibi konular bulunmaktadır¹⁸⁴.

4.1. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İNOVASYON DESTEĞİ SAĞLAYAN KURUMLAR

4.1.1. EBIC-EGE ve Avrupa İşletmeler Ağı ofisleri

EBIC-EGE¹⁸⁵, uluslararası bir ticaret ve teknoloji transferi ağı olan Avrupa İşletmeler Ağı (Enterprise Europe Network)¹⁸⁶ üyesidir. Avrupa Birliği'nin Girişimcilik ve İnovasyon Programı kapsamında kurulan bu ağ, bölgesel olarak hizmet veren ve o bölgenin ticaret, sanayi, kalkınma gibi konularında faaliyet gösteren kurumlarının ortaklığında kurulan ve yönetilen hizmet ofislerinden

¹⁸³ Gündüz Ulusoy ve diğerleri, "Üretimde Modernizasyon. İmalat Sanayinde Yenilik Araştırması 2004/2005", **Rekabet Forumu (REF)**, Sabancı Üniversitesi, Kocaeli, 2006, ss.1-8.

¹⁸⁴ Sukan, a.g.e., ss.5-6.

¹⁸⁵ <http://www.ebic.org.tr/>

¹⁸⁶ http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

oluşmaktadır. Birer AB projesi olarak kurulan bu ofislerin finansmanı kurucu ortaklar ve AB tarafından sağlanmaktadır. EBIC-EGE'nin kurucu ortakları Ege Üniversitesi, Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) ve Denizli Ticaret Odası'dır (DTO). Bu ofisler ticaret, teknoloji transferi, inovasyon gibi konularda nitelikli personel istihdam ederek, bölgelerindeki işletmelere ücretsiz hizmet vermektedir.

EBIC-EGE de bu ofislerdendir. Faaliyetlerini 2008 yılından beri sürdüren EBIC-EGE, Ege Bölgesi işletmelerinin Avrupalı, Ortadoğulu, Amerikalı veya Asyalı pek çok işletmeyle uzun vadeli ve sürdürülebilir ilişki kurmasını sağlamaktadır. Kurulan bu ilişkiler şu alanlarda gerçekleşmektedir: Üretilen ticari malların satışı ve alışı, yeni teknolojilerin satılması, alınması, ortaklaşa geliştirilmesi ve AB Proje ortaklığı. EBIC-EGE, bu konularda işletmelere yakın danışmanlık hizmeti verirken, "Tek kapı konsepti" (No Wrong Door Concept) dolayısıyla, ilgili olmayan konularda işletmeleri ilgili kurumlara yönlendirmektedir.

EBIC-EGE'nin inovasyon konusundaki tecrübesi uzun yıllara dayanmaktadır. Ofis, 2004 yılından itibaren, 2008 yılında Avrupa İşletmeler Ağı kurulana dek, Yenilik Aktarım Merkezleri, (Innovation Relay Centres - IRC) ağına dahil olarak, IRC-EGE¹⁸⁷ adıyla hizmet vermiş ve Türk işletmelerinin Avrupalı işletmelerle hem alış, hem satış yönlü teknoloji transferi yapmaları ve ortaklaşa teknoloji geliştirmeleri için çalışmıştır. IRC ağının kuralları gereği, ağına dahil olan işletmeler sadece yenilikçi teknolojilerin alışverişi amaçlı ilişkiler geliştirebilmiştir. Bu yönde verilen hizmetler, kurum bünyesinde, inovasyon konusunda derin tecrübe oluşmasını sağlamıştır. IRC-EGE, 2007 yılında, Avrupa çapındaki 33 ülkeden 71 ofis arasında, en çok teknoloji transferi gerçekleştiren ofis olmayı başarmıştır¹⁸⁸.

Türkiye'de CIP programı altında kurulan Avrupa İşletmeler Ağı'na bağlı olarak faaliyet gösteren ve işletmelere uluslararası ticaret ve inovasyon konularında hizmet veren EBIC-EGE benzeri konsorsiyumlardan toplam 7 tane bulunmaktadır. Bu konsorsiyumlar ağırlıklı olarak KOBİ'lerin, ama genelde ayırım gözetmeksizin tüm işletmelerin inovasyona yönelik faaliyetlerini destekleyici hizmetler vermektedirler. Bu konsorsiyumlarından 5 tanesinin koordinatörlüğü KOSGEB,

¹⁸⁷ <http://irc.ege.edu.tr/>

¹⁸⁸ <http://www.ege.edu.tr/index.php?lid=1&SayfaID=739&cat=details>

birininki Samsun Ticaret Odası, birinin ki de EBİLTEM tarafından yürütülmektedir. Bu konsorsiyumların ofisleri Türkiye'nin tüm bölgelerinde mevcut olacak şekilde dağıtılmıştır¹⁸⁹.

4.1.2. Diğer Kurumlar

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF), ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) tarafından başlatılan ve Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından desteklenen "Bölgesel İnovasyon Merkezleri" (T-BİM) projesi, Türkiye'de sektörel odaklı çalışacak bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasını amaçlamaktadır. Bu merkezlerin Türkiye'nin yedi bölgesinde kurulması hedeflenmektedir⁽⁶²⁾.

Türkiye'de inovasyona yönelik destek hizmetleri veren bazı kurumlar şu şekilde sıralanabilir:

TÜBİTAK¹⁹⁰: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) yapılanması aracılığı ile KOBİ'lere ve büyük işletmelere inovasyon gerçekleştirmeleri ve yeni ürün ve süreçler geliştirmeleri için, belirli oranlarda, geri ödemesiz hibe desteği sağlamaktadır. Projelerin finans desteği almaya hak kazanmaları için ön görülen kriterler arasında, geliştirilecek veya iyileştirilecek olan ürün veya sürecin Dünya, Türkiye veya ilgili sektör için ilk defa gerçekleştiriliyor oluşu en önemlilerinden biridir. İşletmenin, sunduğu projesi ile iş yapış süreçlerinde önemli iyileştirmeler ve önemli rekabet avantajı sağlama ihtimalleri de, projenin desteklenmesinin kabulü için önemli kriterlerdir.

KOSGEB¹⁹¹: Mevcut fon programları aracılığı ile yenilikçi ürün üretmeye yönelik projelere, faizsiz, döviz bazında ve uzun geri ödeme vadeli kredi desteği vermektedir. Ayrıca bu kurum, girişimci desteği, yurt dışı fuar katılımı desteği, üretimde otomasyona geçiş desteği gibi pek çok farklı desteklerle KOBİ'lerin gelişmesine destek olmak için çalışmaktadır. Ancak işletmeler, destek işleyiş

¹⁸⁹ <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Projeler.aspx?refContent=22>

¹⁹⁰ <http://www.tubitak.gov.tr/>

¹⁹¹ <http://www.kosgeb.gov.tr/>

süreçlerinin çok yavaş olduğundan ve çoğu desteği almak için aşılması gereken prosedürlerin uzunluğundan şikayetçi olmaktadır.

Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)¹⁹²: KOSGEB'e benzer şekilde, Ar-Ge projeleri için, döviz bazında, faizsiz kredi vermektedir. Amacı Türkiye'nin teknolojik seviyesini yükseltmek olan bir kurumdur.

Kalkınma Ajansları¹⁹³: Avrupa Birliği yaklaşım sürecinde, Türkiye'nin dört bir köşesinde kurulan ve seçilen konu ve sektörlerden yerel işletme ve sosyal amaçlarla kurulmuş kurumlara, proje bazlı, geri ödemesiz hibe destekleri sağlamaktadırlar. Türkiye'deki ilk kalkınma ajansı İzmir'de kurulan İzmir Kalkınma Ajansı'dır (İZKA)¹⁹⁴.

¹⁹² <http://www.ttg.gov.tr/tr>

¹⁹³ <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/ajans.html>

¹⁹⁴ <http://www.izka.org.tr/>

4.2. İNOVASYON ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK YAPILMIŞ BAZI ÇALIŞMALAR

İşletmelerin inovasyon seviyelerinin ölçülmesi, günümüz ekonomik düzeninde, inovasyonu önemli bir temel yetenek olarak gören işletmeler için önemli bir konudur. Bir işletmenin, hangi açılardan ne derecede yenilikçi olduğu tespit edilebilirse, bu dereceyi arttırmak, işletmeyi eksik olan yönlerde geliştirmek mümkün olabilecektir.

İnovasyon ölçümü için pek çok araştırmacı farklı kavramları ve yaklaşımları tercih etmiştir. Araştırmacılar, inovasyon seviyelerinin ölçümünü yaparken farklı inovasyon göstergelerini ele almışlardır. İnovasyon ölçümü, bir işletmede inovasyon derecesine veya seviyesine etki eden inovasyon belirleyiciler ile inovasyon çıktılarını ifade eden inovasyon göstergeleriyle çok yakından ilişkilidir. İnovasyon ölçümünü doğru yapabilmek, bahsedilen belirleyici ve göstergeleri de iyi bilmeyi gerektirir. Aşağıda inovasyon derecesinin ölçülmesi ile ilgili modeller hakkında bilgiler yer almaktadır:

Thomas M. Schlaak, (1999): Schlaak, “Anahtar değişkeni olarak inovasyon derecesi” çalışmasında inovasyon süreci ve inovasyon başarısı için inovasyon derecesinin anlamını açıklamıştır ve inovasyon derecesi için yeni bir konsept geliştirmiştir. Diğer taraftan başka bir çalışmada, Schlaak, inovasyon derecesini sadece çıktı değişkeni olarak değil hatta stratejik anahtar değişkeni olarak görmüştür ve bilinçli yönetilmesi gereken bir parametre olarak tanımlamıştır.

Temel olarak teorik boyut modeli için ölçü skalası geliştirmiştir. Bu konsepti öncelikle niteliksel analiz ve sonunda niceliksel doğrulama tekniğine tabi tuttu. Niteliksel analizin amacı İnovasyon derecesi yapısının ilgili göstergelerin geliştirilmesidir. Doğrulama tekniği ile göstergelerin bağlantı gücünün ölçülen faktörleri araştırıldı. Bu yöntemin sonucu İnovasyon derecesinin çok boyutluluğunu ve kompleksliğini belgelemektedir. “İnovasyon derecesi” oldukça çok basamaklı bir yapıdır, boyutlardan ve bağlı faktörlerden oluşmaktadır. Schlaak’ın empirik doğrulamasının sonucu 3 boyut ve 7 faktörden oluşan İnovasyon derecesi ölçeği oluşturuldu.

- ✓ **Teknik/Üretim:**
 - Ürün teknolojisi
 - Üretim süreci
 - Tedarik bölümü
- ✓ **Satış/Kaynaklar:**
 - Pazar
 - Sermaye ihtiyacı
- ✓ **Yapı:**
 - Formel Organizasyon
 - Enformel Organizasyon

Schlaak'ın araştırması Alman ekonomi inovasyon ödülü (1996) için başvuranlara yapılan anketleri baz almaktadır. 24 Haziran 1997'de başvuran ve ödül sahibi 245 şirkete anket gönderildi, bunlardan 123 anket geri geldi. Eksik olan 6 anket çıkarıldıktan sonra 117 değerlendirilebilir ürün inovasyonu geriye kaldı ve bu Schlaak'ın analizleri için örnekleme oluşturmuştur¹⁹⁵.

Green/Gavin/Aiman-Smith, (1995): Green/Gavin/Aiman-Smith'in yaklaşımında 4 inovasyon derecesi faktörü (Teknolojik Belirsizlik, Teknik Deneyimsizlik, Teknoloji Maliyeti, İş Deneyimsizliği) ve her biri 7'li ölçekte değerlendirilecek 16 sorudan oluşmaktadır. Girişimciler açısından bu çalışmanın araştırma konusu teknolojik ürün ve süreç inovasyonudur. Yazarlar, bütün yapıyı, „İnovasyon derecesi“ veya „radikallik“ olarak tanımlamaktadır. Teknoloji belirsizliği gelişim projeleri ile karşılaştırılır. Teknik belirsizlik boyutu eksik anlamlı bilgidaki derece olarak tanımlanmıştır ve bu bilginin „bilimsel topluluk“da bulunup bulunmadığına bağlıdır. 3. boyut iş deneyimsizliğini iş süreçleri ile deneyimsizlik olarak tanımlamıştır ve yönetimsel inovasyonları eşit kılmıştır. 4. boyut teknoloji maliyetleri, yüksek inovasyon dereceli inovasyonları risk olarak tanımlamaktadır. Çünkü bunlar belirsiz ve aynı zamanda çok kaynak yoğundur.

Arthur D. Little (Tom Sommerlatte), European Business School (Ulrich Grimm): Arthur D. Little (SOMMERLATTE) danışma kurumu European Business School (GRIMM) ile ortak bir çalışma yaptılar. ABD'deki önceki araştırmalardan

¹⁹⁵ Ufuk Cebeci ve Hande Alaca, “İnovasyon Derecesinin Ölçülenmesi”, s.2.
<http://www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/inovasyon.doc>
(12.15.2009).

devam ettiler ve çalışma kapsamı inovasyon yönetimi ile şirket değeri arasındaki bağlantı hakkında yeni inovasyon ölçümü ve yönetim araçları geliştirdiler. İnovasyon-Scorecard inovasyon stratejisi, inovasyon süreci, inovasyon kültürü, kaynak kullanımı, inovasyon yapısı olmak üzere 5 perspektiften oluşmaktadır. Bu 5 kısım yenilikçi şirketlerin belirlenmiş elemanlarıdır. Bunun sayesinde yenilikçi ve daha az yenilikçi şirketler ayrılmaktadır. İnovasyon-Scorecard'ın 5 perspektifinden her biri 8 kriter aracılığıyla tanımlanmıştır. Böylece, şirketlerin inovasyon potansiyeli hakkında toplam sonuç elde edilir.

Agamus Consult, (1998): Farklı bir danışma kurumu olan Agamus Consult İnovasyon yönetimi alanında oldukça aktiftir. Dünya çapındaki inovasyon çalışmasından sonra inovasyon scorecard geliştirildi. Şirketin inovasyon başarısının stratejik analizi ve kontrolü yapılmaktadır. Bunun yanı sıra, Agamus internette „İnovasyon-Çabuk-Kontrol“u hazır bulundurmaktadır. Bunun ile şirketler kendi inovasyon potansiyelini tahmin edebilmektedir¹⁹⁶.

Tidd, Bessant ve Pavitt; Tidd, Bessant ve Pavitt "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change" isimli çalışmasında inovasyon derecesinin ölçümü için 5 ana başlık altında 8 faktörden oluşan yeni bir kavram geliştirmiştir. Bu ölçüm modelinin ana başlıkları şunlardır; Strateji, Süreçler, Organizasyon, Bağlantılar, Öğrenme, Bu ana başlıklar içerisinde yöneltilen 8'er soru ile inovasyon derecesi ölçümlenmeye çalışılmaktadır¹⁹⁷.

Jürgen Hauschildt, (1997): HAUSCHILDt inovasyon yönetimi hakkındaki kitabında inovasyon değerlendirmesi için Check-List'in oldukça basit bir örneği yer almaktadır. İnovasyon derecesinin şirket içi değerlendirmesi için aşağıdakiler olmalıdır:

- Teknolojik ilerlemeleri ölçmek için birçok olabilecek dayanak (faktör) tanımlanır.
- Bunlar bir Check-list'te düzenlenir,
- Her inovasyon bakış açısı için Skorlama modelinde bir değer verilir.

¹⁹⁶ Cebeci ve Alaca, a.g.m., ss.2-3.

¹⁹⁷ Cevahir Uzkuurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Yazın Matbaacılık, İstanbul, 2008, ss.275-278.

- Bu değerler toplanarak toplam inovasyon skoruna ulaşılır.

A. T. Kearney, (2002): A.T Kearney geliştirilmiş “En iyi İnovasyon anketi” ni öncelikle Benchmarking-derecelendirme aracı olarak geliştirdi. Anket, yenilikçi alman şirketlerinin katıldığı “En iyi inovatör” rekabetinin içinde de uygulandı. Anket 75 sorudan oluşmaktadır, 6 kısma bölümlenmiştir: Genel şirket bilgisi, inovasyon stratejisi, inovasyon organizasyonu, kültürü, inovasyon süreci, destek faktörler ve inovasyon başarısı.

Franz Pleschak, (2001): PLESCHAK teknoloji şirketinde yönetim hakkındaki kitabında inovasyon yeteneğinin en önemli elemanı ve kültürü açıklanmıştır. Pleschak’a göre teknoloji şirketi inovasyonun oluşumu için gerekliliklere sahip olup olmadığını ve sürekli iyileşme için hangi elemanların gerektiğini 7 alt başlık (Müşteri odaklılık, gelişim odaklılık, çalışan odaklılık, inovasyon odaklılık, öğrenme davranışı, insancıl davranış yolu, esnek organizasyon yapısı) altında sorgulamalıdır¹⁹⁸.

Yu Lin (2007): Chieh Yu Lin tarafından Çin’de lojistik sektöründe inovasyona yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çin’in farklı şehirlerinde bulunan lojistik şirketlerinden 557 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırma kapsamında inovasyona etki eden iç faktörler, dış faktörler, lojistik teknolojilerinde inovasyona adaptasyon ve şirketin temel bilgileri bölümleri ele alınmıştır. İşletmenin temel bilgileri hariç söz konusu kavramları ölçmeye yönelik olarak 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmış ve ölçekte hiç katılmıyorum ile çok katılıyorum arasındaki ifadelere yer verilmiştir. İşletmenin temel bilgileri olarak, şirketin kaç yıllık kökeni olduğu, sermayesi, çalışan eleman sayısı ve Ar-Ge departmanının olup olmadığı incelenmiştir. İnovasyona etki eden iç faktörler olarak kurumsal teşvik ve insan kaynakları kalitesi kavramları ele alınmıştır. İnovasyona etki eden dış faktörler olarak çevresel belirsizlik ve devlet desteği kavramları kullanılmıştır. Analiz yöntemleri olarak, betimsel istatistikler hesaplanmış, korelasyon analizi, faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıřtır¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Cebeci ve Alaca, a.g.m., s.3.

¹⁹⁹ Chieh-Yu Lin, “Factors affecting innovation in logistics technologies for logistics service providers in China”, **Journal of Technology Management in China**, Cilt:2 Sayı:1, 2007, ss.22-37. <http://web.rollins.edu/~tlairson/china/chinaknowman4.pdf>, (19.05.2010).

Hogan vd (2008): Hogan ve arkadaşları tarafından “Professional Service Firm Innovation (PSFI) Scale – Profesyonel Hizmet İşletmelerinde İnovasyon” adı verilen ve inovasyon ölçümü için geliştirilen bir ölçek bulunmaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucunda yine istenmeyen maddeler silinerek geriye 3 boyutta 13 soru cümlesi kalmıştır. Söz konusu 3 boyut şunlardır: “Müşteri odaklı çözüm inovasyonu”, “Pazarlama inovasyonu” ve “Teknoloji inovasyonu”²⁰⁰.

Kingsland (2007): Kingsland, inovasyon ölçümüne yönelik bazı parametreler sunmaktadır. Bunlar, problem aşamasına yönelik olarak; yeni çözümler, teknolojik personel istihdamı, teknolojik ilerleme ve teknoloji kaynağı olarak sıralanmaktadır. Uygulama aşamasına yönelik olarak patent sayısı, endüstriyel tasarım sayısı, tescilli marka sayısı, pazar kapsamı, başarı faktörleri, başarıya engel olan bariyerler sıralanmaktadır. Girdiler olarak; çözüm üretmeye ve idari yönetime yönelik kişi ve takım sayısı, aynı ve farklı ülke ve bölgelerde çalışan kişi ve takım sayısı, ortak sayısı, sermaye, mevcut projelerin durumu gibi değişkenler sıralanmaktadır²⁰¹.

Salunke vd. (2009): Salunke ve arkadaşları tarafından proje bazlı çalışan hizmet şirketlerinde yenilikçilik konulu bir araştırma yapılmıştır. Analiz aşamasında Mann Whitney U testi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli Analizi, Regresyon analizi ve çeşitli geçerlilik testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 18 maddeden 8’inin varyans açıklama oranı olarak %65’i kapsadığı tespit edilmiştir²⁰².

The Global Innovation Index (GII): Bu ada sahip olan ve ülkelerin inovasyon derecelerini ölçen bir endeks bulunmaktadır. Bu endeksin hesaplanma sürecinde girdi ve çıktı olarak toplam 8 kavramdan bahsedilmektedir. Girdiler

²⁰⁰ Suellen J Hogan, Janet R McColl-Kennedy, Geoffrey N Soutar, Jillian C Sweeney, “Beyond the Manufacturing Mindset: Development of the Professional Service Firm Innovation (PSFI) Scale”, **Australia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC 2008) Proceedings Book**, 2008, s.2. http://www.anzmac2008.org/_Proceedings/PDF/S09//Hogan%20McColl-Kennedy%20Soutar%20&%20Sweeney_S2%20S2%20P1.pdf, (19.05.2010).

²⁰¹ Blair Kingsland, “Proposal for New Innovation Measurement”, **Spectrum Innovation Group, Federal Register**, Cilt:72, Sayı:71, Nisan 2007, s.18627. <http://www.innovationmetrics.gov/comments/051107SpectrumInnovationGroup.pdf> (19.05.2010).

²⁰² Sandeep Salunke, Jay Weerawardena ve Janet McColl-Kennedy, “Conceptualising and measuring service innovation in project-oriented service firms”, **ANZMAC**, 2009, s.2. <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-639.pdf>, (19.05.2010).

olarak; kurumlar ve politikalar, insan kapasitesi, alt yapı, teknolojik kapsamlılık, iş pazarı ve sermaye sıralanmaktadır. Çıktı olarak; bilgi, rekabet ve mal varlığı sıralanmaktadır²⁰³.

Sloan (2001): Sloan, çevreyi göz önünde tutan inovasyon gelişimine yönelik bazı değişkenler açıklamaktadır. Bunlar; işletmenin inovasyona giriş ve geliştirme aşamasında maliyetleri düşük tutarak materyal ve enerji tüketimini azaltması, işletmenin inovasyona giriş ve geliştirme aşamasında çevreye verilen zararı azaltması, yasalar, kurallar, standartlar ve vergilendirme inovasyon üretiminde başarıya engel olmasının önemi, işletmenin genel geliştirme stratejisindeki faktörlerin önemi, işletmenin en önemli ekonomik inovasyonunun etkileri, işletmenin inovasyondan fayda sağlamasına yönelik olarak çevresel kanunların engelleyici olmasının önemi, işletmenin inovasyon hedeflerinin önemidir.²⁰⁴

Dearing (2007): Dearing, inovasyon özelliklerini 6 boyutta sıralamaktadır. Bu kavramlar şunlardır: Etkililik, maliyet, uyumluluk, basitlik, gözlenebilirlik, denenebilirlik. Bu kavramları ölçmeye yönelik soru cümleleri olarak ise şunları önermektedir: "...konulu inovasyon anlamak veya uygulamak için karmaşıktır", "...konulu inovasyon maliyetleri açısından düşüktür", "...konulu inovasyonun sonuçları etkilidir", "...konulu inovasyon var olan inançlar ve uygulamalarla uyumludur", "...konulu inovasyon meydana getirildiğinde denebilir", "...konulu inovasyonun sonuçları gözlenebilir"²⁰⁵

²⁰³ "**Global Innovation Index: More on Methodology**", The World Business/INSEAD Global Innovation Index (GII), 2007, s.2.
<http://www.innovendo.net/pdf/Global%20innovation%20index%202007%20-%20methodology.pdf>, (19.05.2010).

²⁰⁴ Brian Sloan, "Developing the linkage between policy and innovation Measurement", **DACST/OECD Seminar on Innovation Measurement in OECD and non-OECD countries**, Pretoria, 28-29 Mart 2001, s.8. ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/indicators/docs/ind_wp_bs1.pdf, (19.05.2010).

²⁰⁵ James W. Dearing, "Measurement of Innovation Attributes", www.research-practice.org, 2007, ss.1-5

BEŞİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ'NE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

5.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1.1. Araştırmanın Önemi

İnovasyon, sanayiye dair, günümüzün en önde gelen konularından biri konumundadır. İnovatif olmayı başaramamış işletmeler ve ülkeler, uluslararası arenada bir adım öne çıkmaktadırlar. Türkiye, uluslararası ticarete en önde gelen özelliği olan “ucuz iş gücünü” ön plana çıkaran bir ülkedir. Ancak bu özellik, milli geliri düşük olan ülkelere dair bir özellik olduğundan, ülkenin kişi başına düşen milli geliri arttığında, küresel bazda hareket eden sermaye, daha düşük gelirli ülkelere kayma eğilimi gösterecektir. İşletmelerin yenilikçi olabilmeleri, gelecekte karşılaşılabilecek bu tip tehditlere karşı işletmeleri korumakta, yenilikçi teknolojiler işletmelerin uluslararası pazarlardaki rekabetçiliğini arttırmaktadır. Özellikle imalat yapan işletmeler, ürünlerine küresel pazarlarda alıcı bulmak için inovasyon yapmalı, katma değeri artmış ürünleri ile daha fazla gelir elde etmenin yollarını aramalıdır.

Bu araştırma ile İzmir ili içinde faaliyet göstermekte olan ve imalat yapan KOBİ'lerin araştırılması söz konusu olduğundan, araştırma yerel olarak İzmir işletmeleri için önem taşımaktadır. Söz konusu alanda yapılan çalışma sayısı çok fazla olmadığından, elde edilen sonuçlar önem arz etmektedir. KOBİ'lerin inovasyon yönetimini başarıyla uygulayıp uygulayamadıkları ve buna etki eden inovasyon göstergeleri ve işletme özelliklerinin incelenmesi, ilerleyen dönemlerde, hem işletmeler, hem de onlara hizmet veren şemsiye örgütlerce gerekli görülen önlemlerin alınması ve iyileştirme çalışmalarının yolunu açabilecektir.

5.1.2. Araştırmanın Amacı

Küreselleşen dünya pazarlarında bir işletmenin rekabet gücünü ve kârlılığını arttırabilecek en önemli unsurlardan biri, işletme yöneticilerinin inovasyon yönetimini doğru olarak gerçekleştirmeleri ve kurumlarını inovasyona yönlendirmeleridir. Bu düşünceden yola çıkan bu çalışmanın amacı, İzmir ili

içinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinin yöneticilerinin inovasyona yönelik tutumları ve inovasyon algılarının ölçülmesi ve bu tutum ve algıları oluşturan alt boyutların, inovasyon belirleyici kurumsal demografik özelliklerin ve inovasyon göstergelerinin bazıları arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Araştırmanın anket çalışması, işletme yöneticilerine yönelik olarak uygulandığından, anketi cevaplayanların, ilgili sorularla, işletmelerindeki inovasyon ve inovasyon yönetimi düzeylerine yönelik algılarının ölçülmesinin yanı sıra, bu yöneticilerin inovasyonu belirleyecek uygulamalara karar veren kişiler olması dolayısıyla, anket sorularının tutum da ölçtüğü varsayılmıştır.

Bu doğrultuda, inovasyona yönelik tutum ve algılamaları etkileyen alt boyutlar incelenmiştir. Bu boyutlardan;

- İnsan kaynakları kalitesi alt boyutu,
- Müşteri odaklı çözüm inovasyonu ve pazarda inovasyon alt boyutu,
- Teknolojik inovasyon alt boyutu ile işletmedeki bazı inovasyon belirleyiciler ve inovasyon göstergeleri arasında ne türden ilişkiler olduğuna dair sorulara cevaplar bulmak hedeflenmiştir.

Bir işletmenin inovasyon yönetimi üzerinde etkili olan unsurlar, inovasyon literatüründe çeşitli şekillerde ve sıklıkla ele alınmıştır. Yapılan çalışmalarda, bu unsurlardan işletme yaşı ve işletme büyüklüğünün işletmelerin inovasyon seviyeleri ile ilişkilerinin, çeşitli şartlarda pozitif veya negatif ilişkili olduğuna dair pek çok bulgu mevcuttur ve bunlar, bu araştırmanın “Araştırma Hipotezleri” kısmında gerekçelendirilmiştir. Bu çalışmada, işletmede inovasyon yönetiminin ne derece başarıyla gerçekleştirildiğini belirleyici unsurlardan olan ve inovasyona yönelik tutum ve algılamaları etkileyen alt boyutlar ile ilişkileri araştırılan kurumsal demografik değişkenler;

- İşletme yaşı,
- Çalışan sayısı açısından işletme büyüklüğü,
- İşletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısıdır.

Yapılan çalışmada, İzmir ilinde imalat yapan KOBİ'lerin işletme yaşları ve işletme büyüklükleri ile işletmelerinin inovasyon seviyelerine yönelik tutum ve algılamaları arasındaki ilişkilerin araştırılması hedeflenmiştir.

İşletmelerin ne derece yenilikçi olduklarını tespit etmek amacıyla kullanılan inovasyon göstergeleri çeşitlidir. Bunlar işletme faaliyetleri sonucunda oluşan ve işletmelerin inovasyon seviyeleri hakkında fikir veren çıktılardır.

Bunun yanında, günümüzde inovasyon yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir şekilde inovasyon yapabilmeleri için gerekli bir koşuldur. Başarılı bir inovasyon yönetimi gerçekleştirmek için inovasyon yönetimini etkileyen unsurlar göz önünde bulundurulmalı, işletme süreçleri, stratejileri ve insan kaynakları yönetimi inovasyon hedefleriyle yürütülmelidir. Bu çalışmada inovasyona yönelik tutum ve algılamaları etkileyen alt boyutlar ile ilişkileri incelenen ve inovasyon derecesi ile doğru inovasyon yönetiminin göstergesi olan değişkenler;

- İşletmenin sahip olduğu patent sayısı,
- İşletmede Ar-Ge departmanının varlığı,
- İşletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığı,
- İşletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığı,
- İşletmenin inovasyon stratejisi varlığı,
- İşletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumu ve
- İşletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumudur. Bu göstergelerin seçilmesi, "Araştırma Hipotezleri" kısmında gerekçelendirilmiştir.

Yapılan çalışmada, İzmir ilinde imalat yapan KOBİ'lerin sahip oldukları patent sayıları, Ar-Ge departmanı ve yenilikçi bir ürün, hizmet ve süreçlerin ve inovasyon stratejisinin mevcudiyeti ve işletmelerin diğer şirket ya da kurumlarla inovasyon projesi gerçekleştirmiş olma durumu ile işletmelerin inovasyon seviyelerine yönelik tutum ve algılamaları arasındaki ilişkilerin araştırılması hedeflenmiştir.

Bu çerçevede araştırma önerisi hazırlanmıştır.

5.1.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesi şöyle belirlenmiştir: İzmir ili sınırları içinde yer alan, küçük ve orta ölçekli imalat işletmeleri ana kütleli oluşturmaktadır. Örneklemin bu ana kütlede seçilmesine karar verilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak kotalı örnekleme uygulanmıştır. Kotalar; işletmenin küçük veya orta ölçekli olması, imalat işletmesi olması ve görüşülecek kişinin herhangi bir düzeyde yönetici olmasıdır.

Araştırmanın ana kütesinin ve örnekleminin bu özelliklere sahip işletmelerden seçilmesinin gerekçeleri şu şekilde özetlenebilir:

- İzmir işletmeleri ile inovasyon ilişkilerini konu alan çalışmaların yapılması gerekliliği,
- İnovasyonun imalat sektörü için büyük önem taşıması,
- Üretim işletmelerinin İzmir genelinde diğer sektörlerle kıyasla fazla olması,
- KOBİ'lerin, toplam işletmeler içindeki sayılarının çok olması dolayısıyla, KOBİ'lerde inovasyonun ülke ekonomisi için önemi
- Dokuz Eylül Üniversitesi'nin İzmir'de bulunması ve yapılacak çalışmanın yerel üniversite-sanayi işbirliğine katkı yapma ihtimali,
- İşletmelere ulaşma kolaylığı.

Örnekleme büyüklüğü, tam olarak cevaplanan anket sayısına bağlı olarak, 103 işletmeden oluşmaktadır. Gönderilen toplam 358 anket formundan 84 tanesi yarım olarak doldurulmuş, anketin bazı bölümlerine veya sorularına cevap alınmamıştır. Bundan dolayı yarım doldurulan bu anketler analizlerin ve çalışmanın dışında bırakılmıştır. Gönderilen soru formlarından 103 tanesi tam olarak doldurulmuştur. Bu veriler, çalışmanın temelini teşkil eden veriler olarak kullanılmıştır.

Çalışmaya katılan ve örnekleme oluşturan işletmelerin yerleşimleri İzmir geneline yayılmıştır. Katılımcılar, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB), Kemalpaşa Sanayi Bölgesi (KOSBİ), Tire Organize Sanayi Bölgesi (TOSBİ) gibi organize sanayi bölgelerinden, İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi

(İZTEKGEB), Ege Serbest Bölgesi (ESBAŞ) gibi bölgelerde ve İzmir genelinde çeşitli ilçelerde faaliyet göstermekte ve çeşitli sektörler için üretim yapmaktadır.

Katılımcı işletmelerin dahil olduğu sektörler şu şekilde sıralanmıştır: Medikal, otomotiv, makine, kimya, plastik, tekstil, enerji, gıda, tarım, elektrik-elektronik, bilişim, metal işleme, inşaat ve sağlık sektörleri. Araştırmaya katılan işletmelerin dahil olduğu sektörlerin listesi aşağıdadır:

Tablo 7: Örneklemi Oluşturan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

SEKTÖR	İŞLETME SAYISI
Ambalaj	3
Bilişim	9
Elektrik-Elektronik	4
Enerji	6
Gıda	12
İnşaat	4
Kimya	6
Makina	16
Metal işleme	12
Otomotiv	6
Plastik	4
Tarım	7
Tekstil	6
Sağlık	5
Diğer	3
TOPLAM	103

5.1.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma konusuyla ilgili veriler birincil kaynaklardan elde edilmiştir ve bu veriler Ek-1'de görülen soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan soru formu, toplam 55 sorudan ibaret olan 4 bölüm halinde oluşturulmuştur. Bu bölümler;

1. Demografi: Soru formunu cevaplayan kişinin demografik özellikleri,
2. Kurumsal demografi: Soru formunu cevaplayan kişinin bağlı olduğu işletmenin yaş, çalışan sayısı, ciro, ihracat miktarı, vb özellikleri,

3. İnovasyon göstergelerinin değerlendirilmesi: işletmede inovasyonun varlığına işaret eden patent miktarı, Ar-Ge departmanı varlığı, yenilikçi ürün ve süreç varlığı vb işletme özellikleri ve

4. İnovasyona yönelik tutumlar ve algılama olarak adlandırılmıştır.

Soru formunda kullanılan sorular, Yu Lin (2007), Hogan (2008), Sauer ve O'Donnell (2007), Salunke vd. (2009) ve Dearing (2007)'in çalışmalarında kullandığı sorulardan derlenmiştir.

Araştırmanın ölçeği için, Yu Lin'in 2007²⁰⁶ tarihinde gerçekleştirdiği "Çin'deki Lojistik Hizmet Sağlayıcı İşletmeler İçin Lojistik Teknolojilerindeki İnovasyonu Etkileyen Faktörler" (Factors Affecting Innovation in Logistics Technologies for Logistics Service Providers in China) isimli çalışmasından ve Hogan'ın 2008 yılındaki²⁰⁷ "Üretim Zihniyetinin Ötesi: Profesyonel Servis İşletmeleri İnovasyon Ölçeğinin Geliştirilmesi" (Beyond the Manufacturing Mindset: Development of the Professional Service Firm Innovation (PSFI) Scale) isimli çalışmasından faydalanılmış ve bu araştırmalarda kullanılan ölçekler ve literatür taraması neticesinde yeni bir ölçek geliştirilmiştir.

Araştırma verileri Temmuz-Ağustos 2010 tarihlerinde toplanmıştır. Araştırmada materyal olarak, soru formu kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme ve e-mail yoluyla anket gönderimi seçilmiştir. Araştırma örnekleme için uygun özellikleri taşıyan işletmelere gönderilen e-mailler, soru formunu dolduracak olan kişinin bizzat ismine hitaben gönderilmiş, çalışmanın doğru sonuçlanabilmesi için anketi nasıl en doğru şekilde dolduracaklarına dair yönlendirmeler yapılmıştır. Anketi doldurması talep edilen kişilerle geçmiş zamanlara dayanan önceki iş ilişkileri, anketin işletmeler tarafından ciddiyle karşılanması, verilen cevapların sağlıklı olması ve anket doldurma oranlarını olumlu yönde etkilemiştir.

Anket, internet üzerinden anket doldurma hizmeti veren bir web sitesine²⁰⁸ kaydedilmiş ve e-mail aracılığı ile işletmelere anketin web adresi link olarak

²⁰⁶ Yu Lin, a.g.m., s.27.

²⁰⁷ Suellen J Hogan vd, a.g.m., ss.1-6.

²⁰⁸ www.jetanket.com

gönderilmiştir. Ankette işletme ismi sorulmamış, işletme yöneticilerine işletmenin isminin araştırmada yer almayacağı konusunda güvence verilmiştir.

Ana kütlede görüşülmesi uygun olan kişiler; alt, orta ve üst düzey yöneticiler olarak seçilmiştir. Bu seçimin yapılmasının sebebi, yönetici kademesinde olan insanların kurumları ile ilgili daha doğru bilgilere sahip olma potansiyelidir. Bu sayede işletmelerle ilgili daha doğru verilere ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırma soru formunu dolduracak işletmelere ulaşmak amacıyla, Ege Üniversitesi'ne bağlı birimlerden olan, Ege Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Merkezi (EBİLTEM) koordinatörlüğünde faaliyet gösteren, EBIC-EGE'nin işletme veritabanından faydalanılmıştır. Soru formları bu kurumun hizmet verdiği işletmelerin yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Bu tercih yapılırken, işletmelere ulaşma kolaylığı göz önünde bulundurulmuştur.

EBIC-EGE, Avrupa İşletmeler Ağı (Enterprise Europe Network) üyesidir ve görevi, Avrupa ve Dünya'dan çeşitli kuruluşların katılımıyla oluşturulan ağın imkanlarını kullanarak, özellikle KOBİ'lere uluslararası ticaret ve teknoloji transferi konularında ücretsiz hizmet vermektir. EBIC-EGE, sektör ayrımı yapmadan, tüm sektörlerle yönelik olarak hizmet verdiği için, kurumun bu müşteri yapısı araştırma örneğine de yansımıştır. Katılımcılar çok çeşitli sektörlerden, imalat yapan işletmelerdir. EBIC-EGE, özellikle imalat yapan işletmelerin ürünlerini yurtdışına satmasına aracılık eden bir kurum olduğundan, soru formunu dolduracak imalat işletmesi bulmak konusunda bir sıkıntı yaşanmamıştır.

Benzer şekilde, EBIC-EGE, Avrupa İşletmeler Ağı'nın kuralları gereği sadece Ege Bölgesi'ndeki işletmelere hizmet verebilmektedir. Dolayısıyla kurumun İzmir ili içinde faaliyet gösteren müşteri sayısı fazladır ve bu durum araştırmaya katılacak işletmelere ulaşılması konusunda bir kolaylık teşkil etmiştir.

Araştırma anketinin yaz aylarında uygulanması, işletme yöneticilerinin tatile gitmiş olma ihtimalleri dolayısıyla, anket cevaplanma oranına olumsuz etki yaptığı tahmin edilmektedir.

5.1.5. Araştırmanın Kapsam, Model ve Hipotezleri

5.1.5.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kuramsal çerçevesinin kurulması için hareket noktası olarak Yu Lin'in 2007 tarihinde gerçekleştirdiği "Çin'deki Lojistik Hizmet Sağlayıcı İşletmeler İçin Lojistik Teknolojilerindeki İnovasyonu Etkileyen Faktörler" (Factors Affecting Innovation in Logistics Technologies for Logistics Service Providers in China) isimli çalışması ve Hogan'ın 2008 yılındaki "Üretim Zihniyetinin Ötesi: Profesyonel Servis İşletmeleri İnovasyon Ölçeğinin Geliştirilmesi" (Beyond the Manufacturing Mindset: Development of the Professional Service Firm Innovation (PSFI) Scale) isimli çalışması kullanılmıştır.

Yu Lin (2007) tarafından Çin'de lojistik sektöründe inovasyona yönelik bir araştırma yapılmıştır²⁰⁹: Çin'in farklı şehirlerinde bulunan lojistik işletmelerinden 557 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırma yöntemi olarak mail ile ve elden teslim yolları ile soru formları dağıtılmıştır. Araştırma kapsamında inovasyona etki eden iç faktörler, dış faktörler, lojistik teknolojilerinde inovasyon adaptasyonu ve işletmenin temel bilgileri bölümleri ele alınmıştır. İnovasyon adaptasyonunun ölçülmesi amacıyla yeni lojistik teknolojilerini almaya veya bu konuda inovasyon geliştirmeye gösterilen istek kullanılmıştır.

İşletmenin temel bilgileri hariç söz konusu kavramları ölçmeye yönelik olarak 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmış ve ölçekte hiç katılmıyorum ile çok katılıyorum arasındaki ifadeler yer verilmiştir. İşletmenin temel bilgileri olarak, şirketin kaç yıllık kökeni olduğu, sermayesi, çalışan eleman sayısı ve Ar-Ge departmanının olup olmadığı incelenmiştir.

Yu Lin tarafından, inovasyona etki eden iç faktörler olarak kurumsal teşvik ve insan kaynakları kalitesi kavramları bulunmuştur. İnovasyona etki eden dış faktörler olarak çevresel belirsizlik ve devlet desteği kavramları bulunmuş ve isimlendirilmiştir. Analiz yöntemleri olarak, betimsel istatistikler hesaplanmış, korelasyon analizi, faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Yu Lin, işletmelerin inovasyon seviyelerini ölçmek için uygulamaya soktukları iletişim teknolojileri vb 4 tür teknolojiyi esas almıştır. Bu teknolojilerin uygulamaya

²⁰⁹ Yu Lin, a.g.m., ss.22-37.

konma durumları ile faktör analizi sonucunda elde ettiği alt boyutlar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Aralarında anlamlı ilişkiler olduğuna dair hipotezler ortaya atmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, lojistik teknolojilerinde inovasyon ile kurumsal teşvik, insan kaynakları kalitesi, çevresel belirsizlik ve devlet desteği kavramlarının dikkate değer ölçüde pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hogan ve arkadaşları tarafından “Professional Service Firm Innovation (PSFI) Scale – Profesyonel Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Ölçeği” adı verilen çalışmada, inovasyon ölçümü için geliştirilen bir ölçek bulunmaktadır²¹⁰. Hogan vd. söz konusu ölçeği geliştirmek için öncelikle soru cümlesi havuzu yaratmıştır. Bu amaçla 37 Avustralyalı profesyonel hizmet sunan işletme ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirmiştir.

Araştırma katılımcıları olarak, üst düzey yöneticilere başvurulmuştur. Profesyonel hizmet alanları olarak; hukuk, muhasebe ve finansal planlama, mühendisi danışmanlık, pazarlama araştırması, pazarlama ve yönetim danışmanlığı işletmeleri ile görüşülmüştür. Araştırma Avustralya'nın çeşitli şehir/bölgelerinde yapılmıştır ve katılan işletmeler 1 kişiden 2000 kişiye kadar çeşitli büyüklükte çalışan sahibidir. Güvenirlik analizleri sonucunda yapılan soru elemeleri sonucunda, çalışmada 13 soru cümlesi kalmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen PSFI ölçeğinin 3 boyutu şunlardır: “Müşteri odaklı çözüm inovasyonu”, “Pazarlama inovasyonu” ve “Teknoloji inovasyonu”.

Yu Lin ve Hogan'ın çalışmaları paralelinde gerçekleştirilen İzmir KOBİ'lerine yönelik bu araştırmanın soru formunda yer alan, cevaplayanın demografik özellikleri ve kurumsal demografik özellikler bölümlerinin değişkenlerinin tespit edilmesine yönelik olarak, inovasyon literatürü incelenmiş ve araştırmacı tarafından çeşitli değişkenler arasından seçim yapılmıştır.

Oluşturulan soru formunun 1. bölümü olan “Demografi” bölümünde yer alan ve cevaplanması istenen değişkenler şunlardır: Yaş, Cinsiyet, Eğitim, Medeni Durum, Gelir, Meslek, Mesleki Unvan, Mesleki Deneyim Süresi, Konum.

²¹⁰ Hogan vd, a.g.e., ss.1-6.

Soru formunun “Kurumsal Demografi” bölümünde yer alan değişkenler şunlardır: işletmenin faaliyet alanı, işletmenin faaliyet alan türü (hizmet, sanayi), işletmenin yaşı, işletmede çalışan toplam personel sayısı, işletmenin yıllık cirosu, işletmenin faaliyette bulunduğu ülke sayısı, işletmenin ihracat yapma durumu, işletmenin yıllık ihracat cirosu, işletmenin ithalat yapma durumu, işletmenin yıllık ithalat cirosu.

Soru formunun, “İnovasyon göstergelerinin değerlendirilmesi” bölümü değişkenlerinin tespit edilmesine yönelik olarak “inovasyon ölçümü” bölümünde detaylı olarak açıklanan araştırmalardan Yu Lin (2007), Hogan (2008), Sauer ve O’Donnell (2007) Salunke (2009) ve Molero ve García (2003)’nin çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından seçim yapılmıştır. İnovasyon göstergelerinin değerlendirilmesi bölümü için seçilen değişkenler şunlardır:

İşletmenin Ar-Ge departmanı sahipliği, işletmede Ar-Ge departmanında çalışan kişi sayısı, işletmenin Ar-Ge için yıllık harcama miktarı, işletmede bilişim ve teknoloji eğitime sahip kişi sayısı, işletmenin sahip olduğu patent sayısı, işletmenin sahip olduğu tescilli marka sayısı, işletmenin sahip olduğu teknolojik araç gereç sayısı, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin bulunurluk durumu, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretme sürecinin bulunurluk durumu, işletmenin inovasyon stratejisinin varlık durumu, işletmenin üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumu, işletmenin üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi geliştirme isteği, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon geliştirme durumu, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon geliştirme isteği, işletmede inovasyona yönelik herhangi bir eğitimin verilme durumu, işletmenin dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı alma durumu, işletmenin dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı alma isteği, işletmenin inovasyona yönelik devlet desteği alma durumu, işletmenin inovasyona yönelik devlet desteği alma isteği, işletmenin AB fonlarından yararlanma durumu, işletmenin AB fonlarından yararlanma isteği.

Araştırma soru formunun, inovasyona yönelik tutumlar ve algılama bölümü için “inovasyon ölçümü” bölümünde sunulan inovasyon ölçümüne yönelik araştırmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, Yu Lin (2007), Hogan (2008), Sauer ve O’Donnell (2007), Salunke vd. (2009) ve Dearing (2007)’in

çalışmalarından çeşitli kavramların alınmasına ve araştırmaya adapte edilmesine karar verilmiştir.

Yu Lin'in araştırmasından seçilen kavramlar şunlardır: Çalışanlara yeni bilgi edinmeleri için destek sağlama, çalışanların yeni teknolojileri öğrenme kolaylığı, çalışanların teknolojik bilgi ve yeteneklerinin problemleri çözmesi, çalışanların şirkete yeni fikirler sunması, şirketin iş alanına yönelik gelişmelerin hızlı olması.

Hogan ve arkadaşlarının elde ettiği soru cümlelerinden yararlanılarak şu kavramlar seçilmiştir: Müşterilere rakiplerden daha üstün hizmet sunma, müşteri problemlerini yenilikçi şekilde çözme, pazarda gelişen özgün ve yenilikçi konuları benimseme, pazarda gelişen inovasyona sektör oyuncularının çoğundan önce uyma, yenilikçi pazarlama programları geliştirme, yeni teknolojileri kullanarak inovasyona yönelme.

Sauer ve O'Donnell (2007) tarafından yapılan araştırmadan şu kavramlar seçilmiştir: İnovatif ürünler/hizmetler üretmenin daha yüksek gelir edinmeye katkısı, yenilikçi üretimin şirket için riskli olması, yenilikçi üretimin ancak en iyi şirketler tarafından yapılabileceği düşüncesi.

Salunke vd.(2009)'nin soru cümlelerinden; inovasyonun işletmenin uzmanlık alanında yapılabileceği kavramları alınmıştır. Dearing (2007) tarafından belirlenen inovasyon özelliklerinden; inovasyonun anlamak veya uygulamak için karmaşık olması, inovasyon geliştirmenin maliyetler açısından düşük olması kavramları seçilmiştir.

İnovasyona yönelik tutumlar ve algılama bölümü soru cümlelerinin 5 noktalı Likert ölçeği ile katılım derecesi açısından ölçülmesine karar verilmiştir. Yapılan incelemelerden elde edilen kavramlar ile oluşturulan soru cümleleri şunlardır:

“Şirketimiz, çalışanlarımıza yeni bilgi edinmeleri için destek sağlar”

“Şirketimizde çalışanlar, yeni teknolojileri kolaylıkla öğrenir”

“Şirket çalışanlarımızın sahip olduğu teknolojik bilgi ve yetenekler, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi konusunda yeterlidir”

“Şirket çalışanlarımız şirkete yeni fikirler sunar”

“Şirketimizin faaliyet alanına yönelik gelişmeler çok hızlıdır”

“Müşterilerimize rakiplerden daha üstün hizmet sunarız ve sunmak isteriz”

“Müşteri problemlerini yenilikçi şekilde çözeriz ve çözmek isteriz”

“Pazarda gelişen özgün ve yenilikçi konuları benimseriz”

“Pazarda gelişen inovasyona sektör oyuncularının çoğundan önce uyum sağlarız”

“Şirketimiz yenilikçi pazarlama programları geliştirir”

“Şirketimiz yeni teknolojileri kullanarak inovasyona yönelmektedir”

“İnovatif ürünler/hizmetler üretmek daha yüksek gelir edinmeye katkı sağlar”

“İnovatif üretim yapmak şirketimiz için risklidir”

“İnovatif üretim ancak en iyi şirketler tarafından yapılabilir”

“İnovasyon işletmelerin uzmanlık alanında yapılabilir”

“İnovasyonun anlamak veya uygulamak karmaşıktır”

“İnovasyon geliştirmek maliyetler açısından düşüktür”

“İnovasyonun meydana getirildiğinde denenebilir olması gerekir”

Bu soruların, işletmede inovasyona yönelik tutum ve algıları ölçtüğü düşünülmektedir. Anket işletme yöneticilerine uygulandığı için, anketi cevaplayanlar bu konularda işletmelerinde mevcut durumu göz önünde bulundurarak cevap vereceklerdir. Bu da inovasyona yönelik algıları ölçmek demektir. Ancak bu kişiler yönetici olduklarından, aynı zamanda işletmedeki inovasyonun gerçekleşmesi için gerekli inovasyon yönetimini yürüten insanlardır. Dolayısıyla sorular tutum da ölçmektedir.

Bu durumun ışığında, anketin 4. Bölüm sorularının işletmenin inovasyon yönetimini ne derece başarıyla uyguladıklarına işaret ettiği öngörülmüştür. Ancak yöneticilerin inovasyona yönelik tutumları da ölçülüyor olduğundan, bu soruların, işletmede mevcut inovasyon seviyeleri hakkında bilgi verdiği de öngörülebilir.

Yine de, inovasyon seviyeleri hakkında daha doğru bilgiler, inovasyon göstergeleri ile elde edilecektir. Bundan dolayı, kullanılan ölçeğe, “**inovasyon yönetimi ölçeği**” adı verilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmını gerçekleştirmek için kullanılan ölçek, Yu Lin (2007), Hogan ve arkadaşları (2008), Salunke vd.(2009), Sauer ve O'Donnell (2007) ve Dearing (2007)'in çalışmalarından alınan bu sorular kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçeklerin aynen alınıp uygulanmamasının sebebi, çalışmanın özgün olmasına verilen önem ile açıklanabilir. Yeni bir ölçek geliştirilmesi hedeflendiği için, birden fazla sayıda çalışmadan sorular alınması tercih edilmiştir. Ardından, inovasyona yönelik tutumlar ve algılama bölümü soru cümleleri kullanılarak inovasyon yönetimi ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçek, ilk defa geliştirilmiş bir ölçektir. 5'li Likert ölçeği kullanılarak soru cümlelerinin temsil gücü incelenmiştir.

Araştırmanın takip eden safhalarında, inovasyon yönetimi ölçeğine verilen cevaplar üzerinde açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ölçeğin alt boyutları belirlenmiştir. Bu aşamada güvenilirliği düşürdüğü için, 6 soru cümlesi çalışmadan çıkarılmıştır. Çıkarılan soru cümleleri şunlardır:

“İnovatif üretim yapmak şirketimiz için risklidir”

“İnovatif üretim ancak en iyi şirketler tarafından yapılabilir”

“İnovasyon işletmelerin uzmanlık alanında yapılabilir”

“İnovasyonun anlamak veya uygulamak karmaşıktır”

“İnovasyon geliştirmek maliyetler açısından düşüktür”

“İnovasyonun meydana getirildiğinde denenebilir olması gerekir”

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda inovasyona yönelik tutum ve algı alt boyutları elde edilmiş ve bu faktörler adlandırılmıştır. Alt boyutları oluşturan faktörlerin adlandırılması sırasında, faktörleri teşkil eden soru cümlelerinin içerikleri ve Yu Lin (2007) ve Hogan (2008)'in araştırmalarında kullandıkları faktör isimleri ve tezin önceki bölümlerinde işlenen geçmiş inovasyon çalışmalarından elde edilen bilgiler esas alınmıştır. Bu faktörlerden “İnsan Kaynakları Kalitesi” faktörü, Yu Lin'in çalışmasında tespit edilen ve inovasyonu

etkileyen işletme içi faktörlerden biridir. “Müşteri odaklı çözüm inovasyonu ve pazarda inovasyon faktörü” ve “Teknolojik inovasyon faktörü” ise Hogan’ın çalışmasında geliştirdiği PSFI ölçeğinin 3 faktöründen ikisini oluşturmaktadır.

Adı geçen araştırmalardan alınan sorular,

Anketin 4. Bölümünün tüm sorularının analizi ve ortalamasının alınması sonucu elde edilen “Genel Boyut”, “İnovasyon Yönetimi” olarak adlandırılmıştır. Bu adlandırma, Salunke ve arkadaşları (2009)’nın çalışmasında belirttiği, işletmenin inovasyon seviyelerini etkileyen faktörler ile de uyum içerisindedir. Söz konusu çalışmaya göre, inovasyonu etkileyen faktörler; müşterilerin çok yönlülüğü (pazarlar), işgücü özellikleri ve örgüt yapısı ve teknolojidir.

Çalışmada elde edilen ve inovasyona yönelik tutum ve algı alt boyutlarını oluşturan faktörler ve onlarla ilişkili soru cümleleri şunlardır:

- İnsan Kaynakları Kalitesi:

“Şirketimiz, çalışanlarımıza yeni bilgi edinmeleri için destek sağlar”

“Şirketimizde çalışanlar, yeni teknolojileri kolaylıkla öğrenir”

“Şirket çalışanlarımızın sahip olduğu teknolojik bilgi ve yetenekler, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi konusunda yeterlidir”

“Şirket çalışanlarımız şirkete yeni fikirler sunar”

- Müşteri odaklı çözüm inovasyonu ve pazarda inovasyonu:

“Müşterilerimize rakiplerden daha üstün hizmet sunarız ve sunmak isteriz”

“Müşteri problemlerini yenilikçi şekilde çözeriz ve çözmek isteriz”

“Pazarda gelişen özgün ve yenilikçi konuları benimseriz”

“Pazarda gelişen inovasyona sektör oyuncularının çoğundan önce uyum sağlarız”

- Teknolojik inovasyon:

“Şirketimizin faaliyet alanına yönelik gelişmeler çok hızlıdır”

“Şirketimiz yenilikçi pazarlama programları geliştirir”

“Şirketimiz yeni teknolojileri kullanarak inovasyona yönelmektedir”

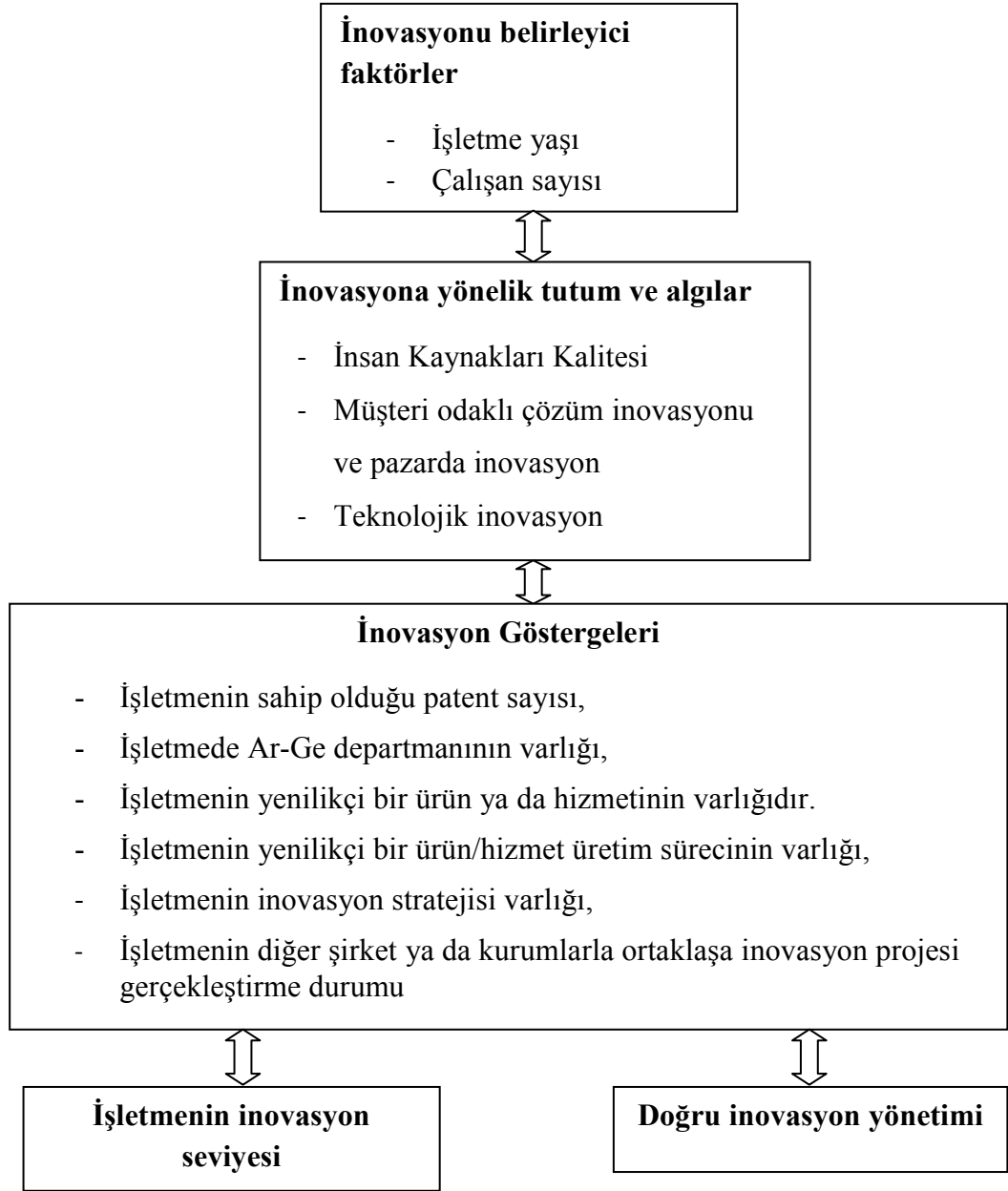
Bu sorulara verilen cevaplar sayesinde oluşturulan faktörlere, esinlenen çalışmalardaki, ilgili soruların bir araya toplandığı faktörlerin aynı isimlerinin verilmesinin sebebi, yapılan analizlerde elde edilen sonuçların ve cevapların 3 alt boyut halinde toplanmasının, çalışmalarla bire bir paralellik göstermesidir. O çalışmalar ve bu çalışmada elde edilen sonuçlar arasındaki benzerlikler incelendiğinde, aynı sorularla, aynı alt boyutların elde edilebildiği görülmektedir. Örneğin; Yu Lin’in “inovasyonu etkileyen iç faktörler” olarak tanımladığı “İnsan kaynakları kalitesi” ve “Örgütsel cesaretlendirme” boyutlarını oluşturan sorular ile bu çalışmada elde edilen ve “insan kaynakları kalitesi” alt boyutu altında bir araya gelerek bu şekilde isimlendirilen sorular aynıdır. Yani aynı sorularla, çalışmanın doğasına bağlı olarak yapılan adlandırmadaki küçük farklar dışında aynı cevaplar elde edilmiştir. Bu da yapılan bu araştırmanın sonuçlarının doğruluk seviyeleri arasında ipucu vermektedir.

Geliştirilmiş olan bu faktörler, inovasyon literatürü ile de uyumluluk arz etmektedir. Örneğin; Salunke vd.(2009)’nin çalışmasında belirttiği, bir işletmede inovasyonu etkileyen faktörler; müşterilerin çok yönlülüğü (pazarlar), işgücü özellikleri ve örgüt yapısı ve teknolojidir Salunke 2009 s.18. Salunke ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu bu faktörler, bu çalışmada gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerle birebir örtüşmektedir.

5.1.5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, yukarıda bahsedilen araştırma aşamaları, kabuller ve gerçekleştirilen literatür çalışmalarının ışığında aşağıdaki gibi kurgulanmıştır:

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın son aşamasında, işletmedeki inovasyon seviyesini ve doğru inovasyon yönetimini belirleyici özelliklerden olan işletme demografik özellikleri ve inovasyon yönetimi uygulamalarının başarılı olup olmadığını gösteren çıktıları ifade eden inovasyon göstergeleri ile inovasyona yönelik tutum ve algılama alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hipotezler oluşturulmuştur.

İnovasyon göstergeleri, inovasyon yönetiminin başarıyla uygulanıp uygulanmadığını göstermesinin yanında, işletmenin inovasyon seviyeleri hakkında da

bilgi vermektedir. Bir işletmede inovasyon göstergesi olan çok sayıda unsur vardır. Bu unsurlar, işletmenin sektörde, inovasyon gerçekleştirme ve inovatif bir yapıda yönetilme açısından rakipleriyle kıyaslanabileceği ve bir sıraya konabileceği unsurlardır.

Yapılan çalışmaların verdiği sonuçların da ışığında, örneğin; Ar-Ge departmanına sahip olan bir işletmenin, olmayan bir işletmeye göre daha fazla inovasyon gerçekleştirmiş olma ihtimali yüksektir. İşletme, Ar-Ge yapmak ve piyasada olmayan ürünler geliştirmek amacıyla olacak ve örgüt yapısı bu doğrultuda yapılacaktır. O departman için yatırım yapacak, istihdam edilecek elemanları, konusundaki yeniliklere hakim insanlardan seçmeye çalışacaktır. Bu da, inovasyona yönelik olarak, insan kaynakları kalitesinin yüksek olmasını getirir. Bir Ar-Ge departmanının, bir üretim planı ve bir yenilik geliştirme planı olacaktır. İnovasyon amacıyla istihdam edilen çalışanlar, işletme yönetimi tarafından desteklenir. Bilgi sahibi çalışanlar, doğru insan kaynakları yönetimi gibi sebeplerden dolayı, inovasyonun işletme içindeki yönetiminin daha doğru gerçekleştirilme ihtimali yüksek olacaktır. Benzer şekilde, Ar-Ge departmanı sahibi bir işletmenin inovasyon seviyesi, olmayan bir işletmeye göre daha yüksek olma ihtimali taşır.

Bu önermeye dayanak olarak, yapılan literatür araştırması, ilgili bölümde sunulmuştur. Oluşturulan hipotezler, veri analiz yöntemlerinden, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Bulunan sonuçlar, araştırmanın sonuç bölümünde tartışılmıştır.

İnovasyon literatüründe oldukça geniş bir şekilde işlenen konulardan biri de, işletmenin inovasyonuna etki eden “İnovasyon Belirleyici Unsurlar” ile işletmenin “İnovasyon Seviyesi” (yenilikçilik) ve bu seviyenin göstergeleri olan işletme çıktıları arasındaki ilişkilerdir.

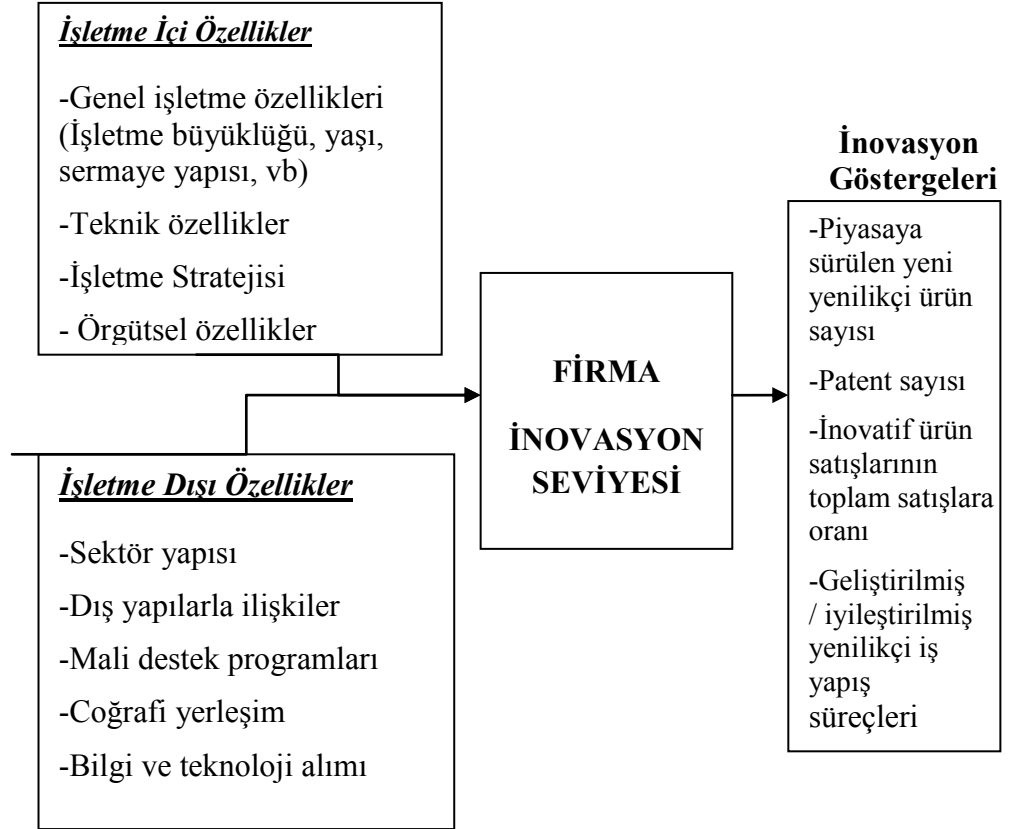
Yenilikçilik, en temel anlamda, genel işletme özellikleri, organizasyon yapısı, stratejileri ve dış koşulların birleşik bir sonucudur²¹¹.

²¹¹ Joseph Schumpeter, **The Theory of Economic Development**, Mass Harvard University Press, Cambridge, 1934, s.7.

İnovasyona etki eden bazı inovasyon belirleyicileri, işletmenin inovasyon seviyesi ve bazı inovasyon göstergeleri arasındaki ilişki, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Şekil 8: İnovasyonun Belirleyicileri ve Göstergeleri

İnovasyon Belirleyicileri



Kaynak: Felekoğlu, a.g.e. s.52

Bu çalışmada, inovasyon göstergelerinin tamamı ele alınarak, işletme için bir inovasyon derecesi elde etme yoluna gidilmemiştir. Ancak ölçülen tutumlar ve işletmenin inovasyon göstergeleri, bu konuda fikir vermektedir. Araştırma hipotezlerinde, inovasyon göstergeleri ile inovasyon yönetimi alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmış ve işletmelerin inovasyon yönetimi başarıları ve inovasyon seviyeleri hakkında inceleme yapılmıştır.

Geçmişte, Türkiye’de de, inovasyon belirleyicileri tespit etmek ve ilişkilerini incelemekle ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu sebeple, bu çalışmada, bütün

inovasyon belirleyicilerle testler yapılma yoluna gidilmemiştir. Bir başka sebep de, mali büyüklüğü simgeleyen ciro, işletmenin uluslararası pazarlarla ilişkilerini simgeleyen ihracat ve ithalat rakamları Ar-Ge yatırımlarına dair alınan verilerin çok sağlıklı olamamasıdır. Bu noktada işletmelerin bu tip verileri ticari sır olarak görüp, paylaşmak istememeleri rol oynamıştır. İnternet ortamında anketi doldurduğu sırada, bu bilgileri paylaşmak istemeyen yöneticilerin, anketi tamamlamadan terk etmelerini ve çalışmada sağlıklı veriler alınmasını engelleme ihtimali taşıdığı varsayılmıştır. Bu sebeple finansal verileri araştıran sorular, doldurulması zorunlu olmayan soru tipi olarak hazırlanmıştır.

5.1.5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma için kurulan model ve inovasyon belirleyici faktörler, Yu Lin (2007)'in ve Hogan (2008)'in çalışmasında kurulan modeller ve tespit edilen bazı inovasyon belirleyici faktörler ve bazı inovasyon göstergeleri paralelinde ve çalışmada elde edilen inovasyona yönelik tutum ve algılamayı ölçen sorularla elde edilen verilerin neticesinde oluşturulmuş ve aşağıda sunulmuştur.

Anketin 4. bölümünde, güvenilirlik analizi sonucunda araştırma analizlerinden çıkarılmış sorular sonrasında kalan 11 soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alınmış ve bir genel boyut elde edilmiştir. Soruların içeriklerine ve geçmiş bölümlerde incelenen inovasyon yönetimi unsurlarına dayanarak, bu genel faktör “İnovasyon Yönetimi” olarak adlandırılmıştır. Çalışmanın soru formu, işletmelerin çeşitli kademelerden yöneticilerine yöneltilmiş olduğundan inovasyona yönelik tutumları da ölçmektedir ve işletmedeki inovasyonu algılamaya yönelik sorular aynı zamanda işletmedeki mevcut inovasyon seviyelerini ortaya çıkarma işlevi de görmektedir. Çünkü işletme içindeki inovasyonlar, bizzat bu yöneticiler tarafından yürütülen başarılı inovasyon yönetimi faaliyetleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bu faktörün, işletmenin inovasyon seviyesini de temsil ettiği öngörülmüştür. Ancak birincil öncelikli olarak, elde edilen genel faktörün, işletmedeki inovasyon yönetiminin doğru uygulanma düzeyi ile ilişkili olduğu kurgulanmıştır.

Araştırma çerçevesinde test edilmesi istenen hipotezler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:

Hipotez Grubu 1- P1: İnovasyona yönelik tutum ve algılama alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları olan İnsan Kaynakları Kalitesi, Müşteri odaklı çözüm inovasyonu ve pazarda inovasyon ve Teknolojik inovasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur (**Ret**).

- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları olan İnsan Kaynakları Kalitesi, Müşteri odaklı çözüm inovasyonu ve pazarda inovasyon ve Teknolojik inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (**Kabul**).

İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından olan “İnsan Kaynakları Kalitesi” faktörü, Yu Lin (2007)’in çalışmasında da tespit edilmiş faktörlerden biridir (Quality of Human Resources)²¹². Bu faktör inovasyon literatüründe araştırılmış kavramlardan biri olan, inovasyon geliştirmede çalışanların desteğini ve yeteneklerini temsil etmektedir.

Olson ve arkadaşları (2001), işletme içi departmanların işletmenin yenilikçiliğine olan katkılarını incelemiştir. Bulguları, yenilikçi olabilmek için işletme içi işbirliğinin dikkate değer ölçüde önemli olduğu yönündedir ve işbirliği ve iletişimin gücünün, inovasyonun doğasına da bağlı olarak (Pazar için yeni, işletme için yeni, vs), yeni ürün, süreç veya servis gelişimini direkt olarak etkilediğini göstermişlerdir²¹³.

OECD raporları, daha hızlı ve daha kararlı bir şekilde inovasyon geliştiren işletmelerin aynı zamanda daha kalifiye işçilere sahip olduğu, daha yüksek maaşlar ödediği ve çalışanlarına daha kesin gelecek planları sunduklarını göstermektedir²¹⁴.

De Vol ve diğerleri (2004)’ne göre, Bilim ve teknoloji işçileri, inovasyonda ekonomik değer yaratılması, ürün geliştirilmesi ve operasyonel süreçlerinin geliştirilmesi açısından anahtar rol üstlenmektedir. Çünkü bilim ve teknoloji çalışanları sadece bilgiye ulaşıp işletmelerin özel amaçları için uygulamadan öte,

²¹² Yu Lin, a.g.m., s.27.

²¹³ Eric M. Olson, “Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance”, **Journal of Product Innovation Management**, Volume:18, Issue:4, USA, July 2001, s.264.

²¹⁴ OECD, a.g.e., s.6.

bilgiyi tüme varım ve tümden gelim metotları ile kompleks problemlere yönelik olarak yeni bilginin üretiminde kullanmakta ve yeni konseptler ve süreçler yaratmaktadırlar. Yeni bilgi, deneyim ve know-how'ın edinimi, operasyon tipine, işgücünün daha detaylı uzmanlaşmasına, geniş kapsamlı iş deneyim süreçlerine, aynı alanda çalışan işgücünün arasındaki ilişkilerin gelişkinliği gibi şartlara çok büyük ölçüde bağlıdır²¹⁵.

İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından olan “Müşteriye Odaklanma ve Pazarda İnovasyon” faktörü, Hogan (2008)'in çalışmasında kullandığı Profesyonel Hizmet işletmesi İnovasyon Ölçeği (Professional Service Firm Innovation (PSFI)) ile de ortaya çıkarılmış faktörlerdendir. Hogan, faktörü “Müşteri Odaklı Çözüm İnovasyonu” (Client-Centred Solution Innovation) ve “Pazarlama İnovasyonu” (Marketing Innovation) olarak iki ayrı faktör halinde tespit etmiştir²¹⁶.

Hogan'ın çalışmasına cevap verenler, Wang and Ahmed (2004)'in belirlediği 5 boyuta (Ürün/süreçte inovasyon, pazarda inovasyon, stratejik inovasyon, davranışsal inovasyon ve süreç inovasyonu) benzer sonuçlara ulaşılmasını sağlamıştır.

Başarılı inovasyonların geliştirilmesinde etkili olan unsurlar;

- Yönetmel bağlamda etkili olan unsurlar
- Strateji bağlamında etkili olan unsurlar
- Süreç bağlamında etkili olan unsurlar olarak sıralanabilir.

“Müşteri merkezli bir geliştirme süreci” süreç bağlamında etkili olan unsurlar arasındadır²¹⁷.

İnovasyon yönetiminde müşteri odaklılık ilkesi, örgütleri, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini araştırma konusunda cesaretlendirmektedir ve bu nedenle pazardaki değişim ihtiyaçlarına sürekli bir adaptasyon sağlamak için yeni ürünler geliştirme ve üretme bağlamında örgütlerin yenilikçi olmalarına liderlik etmektedir. Müşteri odaklılık aynı zamanda, müşteri memnuniyetinin önemine işaret etmektedir.

²¹⁵ Ross De Vol, Perry Wong, Ki Junghoo, **America's Biotech and Life Science Clusters, San Diego's Position and Economic Conditions**, Milken Institute, California, June 2004. ss.212-217.

²¹⁶ Hogan vd., a.g.m., s.4.

²¹⁷ Acaray, a.g.t., s.42.

Müşteri odaklı işletmelerin inovasyonları başarıyla yürütebilmeleri için yüksek kalitede müşteri hizmetlerini sağlaması gerekir. Bu durum; kalite, güvenilirlik ve değer üzerine odaklanarak başarılabilir. Bunlar, müşterinin işletme ile ilgili beklentilerini ve görüşlerini yansıtan kavramlardır.

Müşteri odaklılık, işletmedeki tüm çalışanların müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde çabalar gösterebilmesidir. Yenilikçi işletmeler müşterilerine daha fazla hizmet sunabilmek için yeni yöntemler ararlar. Sadece müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyip, gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel istek ve ihtiyaçları da karşılarlar. Müşteriyle kurulacak erken bir iletişim, inovasyonların başarı derecesini büyük oranda artırır. Araştırmalara göre inovasyonların % 70'lik bölümüne yeni bir kavram ya da tekniğin ortaya atılmasıyla değil, pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmıştır. Doğrudan ihtiyaçlarını gözeten müşteriler, inovasyon sürecindeki belirsizliklere daha toleranslı yaklaşırlar. Bu şekilde müşteriye sürece katmanın en iyi yolu düşünülmelidir. Enformasyon teknolojisi sayesinde müşteriler artık kendi ürünlerinin tasarımını yapabiliyorlar²¹⁸.

Hipotez Grubu 2- P2: Kurumsal demografi değişkenleri, inovasyona yönelik tutumlar ve algılama alt boyutlarını etkilemektedir.

Hipotez 2

– H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Kabul)**.

– H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı ilişki vardır. **(Ret)**.

İşletmenin yaşının inovasyon seviyesine olan etkisi, çeşitli çalışmalarda farklı yönde ilişkiler şeklinde tanımlanmıştır.

Bir çalışma, daha eski bir işletmenin içselleştirilmiş tecrübesinin ve elde ettiği bilgi miktarının daha fazla olacağını ve bunun yenilikçiliği olumlu anlamda etkileyeceğini belirtmiştir²¹⁹.

²¹⁸ Durna, a.g.e., s.26.

²¹⁹ Jesper B. Sørensen & Toby E. Stuart, "Aging, Obsolescence and Organizational Innovation", December 1999, s.16 <http://web.mit.edu/sorensen/www/age7.pdf>

Bir çalışmaya göre ise, daha eski işletmelerin prosedürleri ve rutinleri daha çok oturmuştur. Bu da dışarıda gerçekleşen temel değişimlere entegre olabilmeyi zorlaştırmakta ve inovasyonun önünde bir engel oluşturmaktadır²²⁰. (Freel, 2003).

Çalınar ve Baç (2007) ise işletme yaşı ile gerçekleştirilen inovasyon sayısı arasında ters bir ilişki bulmuşlardır²²¹. (Çalınar ve Baç 2007)

Hipotez 3

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile çalışan personel sayısı arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Kabul)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile çalışan personel sayısı arasında anlamlı ilişki vardır. **(Ret)**.

Yerel ve uluslararası kaynaklar, işletme büyüklükleri tespiti için çalışan sayısı ve sermaye miktarı kavramlarını kullanmaktadırlar. Örneğin; Bakanlar Kurulu kararı ile AB ile uyumlulaştırılan Türkiye'deki KOBİ tanımına göre²²²;

- Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL'yi aşmayan işletmeler,
- Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak adlandırılmaktadır.

İnovasyona yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalarda işletmelerin çalışan sayıları bilgisine ulaşmak kolay iken, özellikle ciro vb mali bilgilere ulaşmakta güçlükler çekilmektedir. İşletmeler, işletme büyüklüğü ile ilişkili olarak anılan bu tip mali bilgileri paylaşmakta istekli olmayabilmektedirler. Bu çalışmada kullanılan soru formunda, cevaplayanların ciro bilgisini paylaşmaktan imtina etmeleri ve bu

²²⁰ Mark S. Freel, "Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity" **Research Policy**, Volume:32, Issue:5, New York, May 2003, s.761.

²²¹ Hatice Çalınar ve Uğur Baç, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması" **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7 Sayı:2, İzmir, 2007, ss.445-458.

²²² www.ikv.org.tr

soruyla karşılaştıklarında tüm formu doldurmaktan vazgeçmeleri ihtimaline karşı önlem almak amacıyla, işletme cirosunun sorulduğu soruya, “cevaplandırılması zorunlu olmayan sorular” kapsamında yer verilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin ciro bilgileri tam olarak elde edilememiştir. Bu kısıt sebebiyle, çalışmada “işletme büyüklüğü” kavramı, “çalışan sayısı” ile ilişkilendirilmiştir.

Schumpeter’in fikirlerini de takip eder şekilde işletme büyüklüğü ile inovasyon arasında pozitif bir korelasyon olduğunu gösteren çalışmalar yapılmıştır^{223 ve 224}.

İşletme büyüklüğünün inovasyona olumlu etkisi üzerine iki temel argüman bulunmaktadır:

- Daha büyük işletmeler inovasyon faaliyetlerine daha fazla kaynak aktarabilir ve riskli yenilikçi girişimleri destekleyebilir.
- Daha büyük işletmeler Ar-Ge, üretim ve pazarlamada ölçek ekonomilerinden daha fazla fayda sağlayabilirler²²⁵. (Felekoğlu, 2007)

Evangelista ve arkadaşları (1998), Avrupa’daki farklı üretim sanayileri ve işletme büyüklükleri üzerinde çalışmış ve büyük işletmelerde yenilikçilik yüzdesinin küçüklerden daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir²²⁶.

Camison-Zornoza ve diğerleri (2004) büyüklük ve yenilikçilik arasında dikkate değer ve pozitif bir korelasyon tespit etmişlerdir. Yazarlar, kendilerinden önceki çalışmalarda olan farklı sonuçların, değişkenlerin analizi ve metodolojilerdeki farklılıklardan dolayı olabileceğini savunmuşlardır²²⁷.

Gerçekten de, bazı çalışmalarda görülmüştür ki işletme büyüklüğünün inovasyona etkisi tek başına incelenmemesi gereken bir konudur. Bu ilişki, pazar yapısı, sektör özellikleri ve teknolojik çevre gibi şartlardan etkilenmektedir²²⁸.

²²³ Toke Reichstein, “Does Product Innovation and Firm Growth Go Hand in Hand?”, **Research on Technological Innovation, Management and Policy**, Sayı:8, USA, 2004, ss.343-361.

²²⁴ Albert N Link, “Firm Size and Efficient Entrepreneurial Activity: A Reformulation of the Schumpeter Hypothesis”, **Journal of Political Economy**, Sayı:88, USA, 1980, ss.771-782.

²²⁵ Felekoğlu, a.g.t., ss.23-24.

²²⁶ Rinaldo Evangelista, Simona Iammarino, Valeria Mastrostefano ve Alberto Silvani, “Measuring innovation in European industry”, **International Journal of the Economics of Business**, Cilt:5, Sayı:3, New York, 1998, ss.311-333.

²²⁷ Günday, a.g.t., ss.32-34.

²²⁸ Felekoğlu, a.g.t., s.25.

Lööf and Hesmati (2002) işletme büyüklüğünün, önemli inovasyon göstergelerinden biri olan Ar-Ge harcaması ile olan ilişkisini ekonometrik bir model kullanarak incelemişlerdir (sektörel farklılığın muhtemel etkisi kontrol edilmiştir). Çalışmada inovasyon yoğunluğu sabit değildir ve büyüklük ile dikkate değer oranda düşmektedir²²⁹.

Hipotez 4

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Ret)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında anlamlı ilişki vardır. **(Kabul)**.

De Vol ve diğerleri (2004)'ne göre, Bilim ve teknoloji işçileri, yenilikte ekonomik değer yaratılması, ürün geliştirilmesi ve operasyonel süreçlerinin geliştirilmesi açısından anahtar rol üstlenmektedir. Çünkü bilim ve teknoloji çalışanları sadece bilgiye ulaşıp işletmelerin özel amaçları için uygulamadan öte, bilgiyi tüme varım ve tümden gelim metotları ile kompleks problemlere yönelik olarak yeni bilginin üretiminde kullanmakta ve yeni konseptler ve süreçler yaratmaktadırlar. Yeni bilgi, deneyim ve know-how'ın edinimi, operasyon tipine, işgücünün daha detaylı uzmanlaşmasına, geniş kapsamlı iş deneyim süreçlerine, aynı alanda çalışan işgücünün arasındaki ilişkilerin gelişkinliği gibi şartlara çok büyük ölçüde bağlıdır ve genellikle bu koşullar yüksek oranda bölgeselleşmiş olarak vardırırlar²³⁰.

Jacobsson ve arkadaşları (1996) işletme çalışanlarının eğitim seviyeleri ile teknolojik inovasyon arasındaki ilişkiyi analiz etmişler ve bilimsel ve teknolojik gelişmeyi gerçekleştirenlerin mühendisler ve bilim adamları olduğunu göstermişlerdir²³¹.

²²⁹ Hans Lööf, Almas Heshmati, "Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study", **International Journal of Production Economics**, Cilt:76, Sayı:1, USA, 2002, ss.61-85.

²³⁰ De Vol vd, a.g.e., s.12.

²³¹ Felekoğlu, a.g.t., s.26.

Diğer bazı çalışmalar da, iyi eğitilmiş, teknik olarak kalifiye ve farklı geçmiş tecrübelerine sahip personelin, inovasyonun önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir²³².

Hipotez Grubu 3- P3: İnovasyon göstergeleri, inovasyona yönelik tutumlar ve algılama alt boyutlarını etkilemektedir.

Hipotez 5

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin sahip olduğu patent sayısı arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Kabul)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin sahip olduğu patent sayısı arasında anlamlı ilişki vardır. **(Ret)**

Patent sayısı, inovasyona yönelik çalışmalarda kullanılan en yaygın inovasyon göstergelerinden biridir. Hagedoorn ve Cloudt (2003), inovasyon ve ekonomi çalışmalarının, patentli veya patentleşebilir inovasyonların (yeni süreç, ürün veya teknolojiler) işletmenin yaratıcılığının ve yenilikçi performansının hesaplanmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir²³³.

İşletmenin aldığı patentlerin sayısı işletmenin teknolojik dinamizmini ve teknolojik değişim yönünü tespit etmek açısından ipuçları verir. Ancak patentlerin eksikliği, gerçekleştirilen her inovasyonun patentleşmiş bir buluşa dayanmıyor oluşudur. Pek çok patent, sifıra yakın bir teknolojik ve ekonomik değer sahiptir. Bazı patentler hiçbir inovasyona yol açmaz²³⁴.

Jaumotte and Pain (2005), patentlerin basitçe, inovasyon çıktılarının kısıtlı bir göstergesi olduğunu, patentleşmemiş pek çok inovasyon olduğunu belirtmişlerdir. Bazen işletmeler inovasyonları ticari sır olarak saklamak eğilimi göstermektedirler. Bunun yanında, inovasyonlar, copyright, tescilli marka ve tasarım olarak da korunabilmektedir²³⁵.

²³² Vangelis Souitaris, "Technological Trajectories as Moderators of Firm-Level Determinants of Innovation", **Research Policy**, Sayı:31, New York, 2002, s.891.

²³³ John Hagedoorn, Myriam Cloudt, "Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?" **Research Policy**, Sayı:32, New York, 2003, s.1369.

²³⁴ OECD, a.g.e., s.6.

²³⁵ Günday a.g.t., s.57.

Hipotez 6

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

Bölgesel gelişme yazınında yapılan çalışmalarda işletmelerde yenilikçilik kapasitesi benzer değişkenlerle ölçülmekte ve yöneticilerin ve çalışanların eğitim düzeyi, Ar-Ge birimi ve çalışanlarının bulunması ve oranı, Ar-Ge harcamaları, alınan kalite belgeleri ve patentler bir işletmenin yenilikçilik kapasitesinin temel göstergeleri olarak değerlendirilmektedir (Koroğlu, 2005).

Landry ve diğerlerinin ve Hall ve Bagchi-Sen'in 2002 yılında yaptıkları çalışmalarda, işletme içinde mevcut birimde yapılan Ar-Ge çalışmaları ve inovasyon arasında dikkate değer pozitif ilişki bulunmuştur. Hatta işletme içinde mevcut Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyonun vazgeçilmez göstergelerinden biri olduğu belirtilmiştir²³⁶.

İşletme içinde yapılan Ar-Ge çalışmaları ve inovasyon arasındaki pozitif ilişkinin çeşitli sebepleri vardır. İşletme içindeki Ar-Ge işletmelere;

- Yeni bilginin yaratılması, değerlendirilmesi ve yeni ürün ve süreçlere uygulanması
- Pazarda ortaya çıkmış yeni teknolojilerin absorbe edilmesi
- Muhtemel Ar-Ge Ortaklarını çekme konularında yardımcı olmaktadır²³⁷.

Hipotez 7

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

²³⁶ Felekoğlu, a.g.t. s.18.

²³⁷ A.g.t. s.19.

Ürün inovasyonu, tamamen yeni veya özellikleri ve kullanım alanı önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün ya da hizmetin uygulamaya konmasıdır²³⁸.

Yeni ürün geliştirme, aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için kullandıkları bir yoldur. Erken inovasyon literatürü çoğunlukla bu konu üzerine yoğunlaşmıştır ve üretim sanayinde yeni ürün geliştirmenin modellenmesi kavramı da çok çalışılmış konulardan biridir²³⁹.

Hagedoorn ve Cloudt (2003), yenilikçilik ölçümünün, Ar-Ge harcamaları, patentler, patent atıfları ve geliştirilen yeni ürünlerin sayısının ölçümüyle ilişkili olduğunu söylemiştir²⁴⁰.

Hipotez 8

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

Bir süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslim yönteminin uygulamaya konmasıdır. Süreç inovasyonu, tekniklerde, ekipmanlarda ve yazılımlarda önemli değişiklikler içerir. Süreç inovasyonları, birim üretim ve teslim maliyetlerini düşürmeyi, kaliteyi arttırmayı ve yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin üretimini amaçlayabilirler²⁴¹.

Hagedoorn and Cloudt (2003), yeni ürün geliştirmenin yanında, köklü iyileştirmeler, mevcut ürünler ve süreçlere yönelik daha kaliteli ve daha düşük maliyetli üretim için geliştirilen yöntemler ve patentlenmiş ürünlerin de diğer yenilikçilik ölçerler olduklarını belirtmişlerdir²⁴².

²³⁸ OECD, a.g.e., s.18.

²³⁹ Günday, a.g.t., s39.

²⁴⁰ Hagedoorn ve Cloudt, a.g.m., s.1386.

²⁴¹ OECD, a.g.e., s.28.

²⁴² Hagedoorn ve Cloudt, a.g.m., s.1386

Hipotez 9

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

İnovasyon işletmeler için stratejik önemi olan bir konu haline gelmiştir. İnovasyon stratejileri ise işletmelerin hangi düzeyde inovasyon ile ilgilendiğini göstermektedir. Aslında işletmenin temel stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkacak inovasyon stratejileri işletmeler açısından alt strateji konumundadır.

Çeşitli alternatif stratejilere sahip olan işletmeler farklı birleşimler içinde bilimsel ve teknik yeteneklerini ve kaynaklarını kullanabilirler. Uzun dönemli ya da kısa dönemli düşüncelere daha büyük ağırlık verebilir, çeşitli ittifaklara gidebilirler. Pazar ve teknolojik öngörülerde bulunabilir ve yeni ürün ve süreçler geliştirebilirler²⁴³.

İşletmelerin izleyebileceği çeşitli inovasyon stratejileri şunlardır²⁴⁴:

- Saldırgan inovasyon stratejisi
- Savunmaya yönelik strateji
- Taklitçi ve bağımlı stratejiler
- Geleneksel ve fırsatları izleme stratejileri

Erkut ve diğerleri (1995)'ne göre, işletme stratejisi ve davranışı, ek içsel faktörler olup, strateji işletme veya fabrikanın karşısındaki rakip ile rekabet üstünlüğü elde etme denemeleridir²⁴⁵.

²⁴³ Chris Freeman ve Luc Soete, **The Economics of Industrial Innovation**, Routledge Taylor and Francis Group, 3. Baskı, Londra, 1997, s.32.

²⁴⁴ Onur Gökçek, "Yenilik Yönetimi Süreci Ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, ss.68-77.

²⁴⁵ Ataoğlu, a.g.t., s.39-40.

Hipotez 10

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumuna göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.

- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumuna göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

Pek çok çalışma göstermiştir ki, dış ilişkileri daha üst düzeyde olan işletmeler, olmayanlara kıyasla inovasyon gerçekleştirmeye daha fazla eğilimlidirler²⁴⁶.

Dış ilişkiler şu formlarda gerçekleşebilir²⁴⁷:

Müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler, araştırma enstitüleri ve diğer işletmelerle Ar-Ge ortaklığı,

- Rakiplerle işbirliği (toplu satın alma, hizmet/satış/dağıtım gibi rekabet dışı işbirlikleri)
- Üretim işbirliği (toplam sistem kapasite kullanımının dengelenmesi için)
- Mesleki eğitim için işbirliği

Avrupa Birliği, kurumların inovasyona yönelik işbirliklerini arttırmak için, işletmeleri ortaklaşa Ar-Ge projeleri gerçekleştirmeleri için teşvik edici mekanizmalar oluşturmuştur. EUREKA Programı bunlardan biridir. EUREKA pazar odaklı, kısa sürede ticarileşebilecek ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik projelerin desteklendiği uluslararası işbirliği platformudur. 1985 yılında Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 18 ülke ve Avrupa Birliği'nin katılımıyla kurulan EUREKA o tarihten bu yana 2500'den fazla Ar-Ge projesinin desteklenmesini ve 25 Milyon Avro'nun üzerinde Ar-Ge hacmi yaratılmasını sağlamıştır.

²⁴⁶ Rejean Landry, Nabil Amara ve Moktar Lamari, "Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?" **Technological Forecasting and Social Change**, Sayı:69, USA, 2002, ss.681-701.

²⁴⁷ Felekoğlu, a.g.t., s.26.

EUREKA, Avrupa'nın rekabetçiliğinin artırılması için EUREKA üye ülkelerindeki büyük sanayi kuruluşları ve KOBİ'ler, üniversiteler ve araştırma kuruluşları arasındaki kalıcı Ar-Ge işbirliklerinin artırılmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, EUREKA;

- İkili ve çoklu işbirliği projeleri ile kısa zamanda ticarileşebilecek ürün, süreç ve hizmetler geliştirilmesini,
- Şemsiye programları (umbrellas) aracılığıyla stratejik öneme sahip teknoloji alanlarında ülkeler arasında yakın işbirliği sağlanmasını ve ikili ve çoklu projeler yaratılmasını,
- Kümeler (clusters) aracılığıyla Avrupa'daki sektör liderlerinin uzun vadeli Ar-Ge işbirlikleri oluşturmasını ve böylece rekabet öncesi araştırma ortaklıklarının kurulmasını,
- EUROSTARS Programı aracılığıyla KOBİ'lerin EUREKA Programına katılımını artırmayı ve projelerde daha etkin rol almalarını hedeflemektedir²⁴⁸.

Zira Erkut ve diğerleri (1995) farklı coğrafi alanlarda yer seçmiş olan işletmelerin genellikle tek fabrikalı işletmelere göre daha çok yenilikçi olduğunu çünkü bu tür işletmelerin, işletme çapındaki kaynaklara erişebilmesinin daha kolay olduğunu vurgulamıştır. Bu durumda uluslararası ölçekte inovasyonları daha rahat takip edip uygulayabilen işletmelerin var olduğu bir ortamda yer alan işletmeler de, uluslararası işletmeler kanalı ile dış bilgi kaynağından pay alabilmektedir²⁴⁹.

Hipotez 11

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.

- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

²⁴⁸ www.tubitak.gov.tr

²⁴⁹ Günday, a.g.t., ss46-48.

İnovasyona yönelik eğitim verme, çalışan seviyesini iyileştirerek inovasyon seviyesine direkt olarak pozitif etki yapar.

Akın (1999)'a göre, teorik bilgiyi pazarda yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve Ar-Ge harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır²⁵⁰. (Akın, 1999; aktaran Ataoğlu, 2009) Örneğin; İngiltere'de üniversite ve araştırma enstitüleri, bilimsel araştırmacıların girişimcilik ve ticari yetenekleri ve farkındalıklarını geliştirmek için pek çok ek program ve eğitim çalışmaları düzenlemektedir²⁵¹.

Bir başka örnek olarak, Modern Biyoteknoloji verilebilir. Bu alan, dünyanın gelişmiş ülkelerinde, özellikle tarım ve sağlık sektörlerinde yepyeni ve hızla büyüyen bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmiştir. Modern biyoteknolojinin bu hızlı yükselişinin altında son 30 yıldır moleküler biyoloji alanında yapılan eğitim ve temel araştırma harcamaları ile son on yıldır önem kazanan ve milyar dolarlar düzeyine varan Ar-Ge harcamaları yatmaktadır²⁵².

Lafort & Tann (2006), çalışmalarında, yenilikçi işletmelerin en önemli göstergelerinden birinin, çalışanlara sağlanan eğitim imkanlarının çokluğu olduğunu belirtmişlerdir. Yine de, Scott ve arkadaşları (1996), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, eğitim maliyetleri gibi sebepler dolayısıyla, personelin iç eğitimi yerine, dışarıdan tecrübeli eleman istihdamını tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır²⁵³.

²⁵⁰ Ataoğlu, a.g.t., s.44.

²⁵¹ A.g.t., s.45.

²⁵² A.g.t., s.48.

²⁵³ Felekoğlu, a.g.t., s.34.

5.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI, VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında uygun nonparametrik ya da parametrik testler gerçekleştirilmiştir. Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

5.2.1. İnovasyon Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Tablo 8: Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,880	11

İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin güvenilirliği %88 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Soru formunda bulunan son 6 soru, 50, 51, 52, 53, 54 ve 55. sorular, güvenilirlik düzeyini düşürdüğü için çalışmadan çıkarılmıştır.

İnovasyona yönelik tutumlar ve algılama bölümünde yer alan soru cümleleri için Açıklayıcı Faktör analizi gerçekleştirilerek alt boyutlar tespit edilmiştir. İnovasyona yönelik tutumlar ve algılama bölümünde yer alan soru cümleleri için genel ve alt boyutlar için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, tespit edilen alt boyutlar ve güvenilirlik değerleri şöyledir:

Tablo 9: İnovasyona Yönelik Tutum ve Algılar Faktör Analizi

Sorular	Faktörler		
	1	2	3
S 41	,766		
S 39	,735		
S 42	,711		
S 40	,691		
S 45		,861	
S 44		,808	
S 46		,648	
S 47		,499	
S 48			,792
S 49			,783
S 43			,591
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.			

Tablo 10: Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri

Alt boyutlar	Cronbach's	Soru
İnsan kaynakları kalitesi	0,812	4
Müşteriye odaklanma ve Pazarda inovasyon	0,801	4
Teknolojik İnovasyon	0,708	3

İnovasyon Yönetimi ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri %70 ile %82 arasında değişmektedir.

5.2.2. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler

Tablo 11: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	%
Yaş	20-30	23	22,5
	31-40	44	42,2
	41 ve üstü	36	35,3
Cinsiyet	Erkek	78	74,0
	Kadın	25	23,1
Eğitim durumu	İlkokul /	1	1,0
	Lisans	69	65,4
	Lisansüstü	31	29,8
	Lise	2	1,9
Mesleki deneyim süresi	11-15 yıl	28	26,0
	16-20 yıl	14	13,5
	2-4 yıl	10	9,6
	21 yıl ve üzeri	26	25,0
	5-10 yıl	23	22,1
	7 Ay-1 yıl	2	1,9
Konum	Alt düzey yönetici	6	5,8
	Diğer	17	16,4
	Orta düzey	25	24,0
	Üst düzey yönetici	54	52,0

Araştırmaya katılan çalışanların 23'ü (%22,5) 20-30 yaş grubunda; 43'ü (%42,2) 31-40 yaş grubunda; 36'sı (%35,3) 41 ve üstü yaş grubundadır. 77'si (%74) erkek; 24'ü (%23,1) kadındır. 1'i (%1) İlkokul / İlköğretim mezunu; 68'i (%65,4) Lisans mezunu; 31'i (%29,8) Lisansüstü mezunu; 2'si (%1,9) Lise mezunudur. 27'si (%26) 11-15 yıl; 14'ü (%13,5) 16-20 yıl; 10'u (%9,6) 2-4 yıl; 26'sı (%25) 21 yıl ve üzeri; 23'ü (%22,1) 5-10 yıl; 2'si (%1,9) 7 Ay-1 yıl mesleki deneyim süresine sahiptir. 6'sı (%5,8) Alt düzey yönetici; 17'si (%16,4) Diğer; 25'i (%24) Orta düzey yönetici; 54'ü (%52) Üst düzey yönetici konumundadır.

Tablo 12: Çalışanların Çalıştığı İşletmenin Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	%
Çalıştığınız işletmenin ihracat yapma durumu nedir?	İhracat Yapıyor	72	68,3
	İhracat Yapmıyor	31	29,8
Çalıştığınız işletmenin ithalat yapma durumu nedir?	İthalat Yapıyor	57	54,8
	İthalat Yapmıyor	46	44,2
Çalıştığınız işletmede araştırma geliştirme/Ar-Ge departmanı var mı?	Evet	58	55,8
	Hayır	45	43,3
Çalıştığınız işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmeti var mı?	Evet	59	56,7
	Hayır	44	42,3
Çalıştığınız işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim süreci var mı?	Evet	49	47,1
	Hayır	54	51,9
Çalıştığınız işletmenin inovasyon stratejisi var mı?	Evet	51	49,0
	Hayır	52	50,0
Çalıştığınız işletmenin üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumu nedir?	Gerçekleştirdik / gerçekleştiriyoruz	29	27,9
	Gerçekleştirmedik /	74	71,2
Çalıştığınız işletmenin üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi geliştirme isteği nedir?	Yapmak istemeyiz	10	9,6
	Yapmak isteriz	93	89,4
Çalıştığınız işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon geliştirme durumu nedir?	Gerçekleştirdik / gerçekleştiriyoruz	34	32,7
	Gerçekleştirmedik /	69	66,3
Çalıştığınız işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon geliştirme isteği nedir?	Yapmak istemeyiz	19	18,3
	Yapmak isteriz	84	80,8
Çalıştığınız işletmede inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verildi mi?	Evet	18	17,3
	Hayır	85	81,7
Çalıştığınız işletmenin dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı alma durumu nedir?	Danışmanlık aldık	20	19,2
	Danışmanlık almadık	83	79,8
Çalıştığınız işletmenin dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı alma isteği nedir?	Danışmanlık almak istemeyiz	28	26,9
	Danışmanlık almak isteriz	75	72,1
Çalıştığınız işletmenin inovasyona yönelik devlet desteği alma durumu nedir?	Devlet desteği aldık	26	25,0
	Devlet desteği almadık	77	74,0

Çalıştığınız işletmenin inovasyona yönelik devlet desteği alma isteği nedir?	Devlet desteği almak	8	7,7
	Devlet desteği almak	95	91,3
Çalıştığınız işletmenin AB fonlarından yararlanma durumu nedir?	AB fon desteği almak	6	5,8
	AB fon desteği almadık	97	93,3
Çalıştığınız işletmenin AB fonlarından yararlanma isteği nedir?	AB fon desteği almak	10	9,6
	AB fon desteği almak	93	89,4
	Ort		Ss
Çalıştığınız işletme kaç yıldır faaliyet gösteriyor?		19,0	13,5
Çalıştığınız işletmede çalışan toplam personel sayısı kaçtır?		131,4	402,0
Çalıştığınız işletmede Ar-Ge departmanı varsa bu departmanda		6,6	11,7
Çalıştığınız işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı kaçtır?		6,7	13,7
Çalıştığınız işletmenin sahip olduğu patent sayısı kaç		2,5	1,7
Çalıştığınız işletmenin sahip olduğu tescilli marka sayısı kaç tanedir?		2,7	3,0

Araştırmaya katılan çalışanların 71'inin (%68,3) işletmesi ihracat yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların 57'sinin (%54,8) işletmesi ithalat yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların 58'inin (%55,8) çalıştığı işletmede araştırma geliştirme/Ar-Ge departmanı vardır. 59'unun (%56,7) çalıştığı işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmeti vardır. 49'unun (%47,1) çalıştığı işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim süreci vardır. 51'inin (%49) çalıştığı işletmenin inovasyon stratejisi vardır. 29'unun çalıştığı işletme üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirmektedir. 93'ünün (%89,4) çalıştığı işletme üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirmek istemektedir. 34'ünün (%32,7) çalıştığı işletme diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon geliştirmektedir. 84'ünün (%80,8) çalıştığı işletme diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon gerçekleştirmek istemektedir. 18'inin (%17,3) çalıştığı işletme inovasyona yönelik herhangi bir eğitim çalışması mevcuttur. 20'sinin (%19,2) çalıştığı işletme dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı almaktadır. 75'inin (%72,1) çalıştığı işletme dış

kaynaklardan inovasyon danışmanlığı almak istemektedir. 26'sının (%25) çalıştığı işletme inovasyona yönelik devlet desteği almaktadır. 95'inin (%91,3) çalıştığı işletme inovasyona yönelik devlet desteği almak istemektedir. 6'sının (%5,8) çalıştığı işletme inovasyona yönelik AB fonlarından destek almaktadır. 93'ünün (%89,4) çalıştığı işletme inovasyona yönelik AB fonlarından destek almak istemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı işletmeler ortalama 19 yıldır faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin ortalama çalışan sayısı 52 olarak bulunmuştur. İşletmelerin Ar-Ge departmanı mevcut olanların Ar-Ge departmanlarında ortalama 7 kişi çalışmaktadır. İşletmelerin bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı ortalama 7'dir. İşletmelerin sahip olduğu patent sayısı ortalaması 2,5, tescilli marka sayısı ortalaması 2,7 olarak bulunmuştur.

5.2.3. Araştırmaya Katılanlara Göre İnovasyon Yönetimi Düzeyleri

Tablo 13: Araştırmaya Katılanlara Göre İnovasyon Seviyesi Düzeyleri

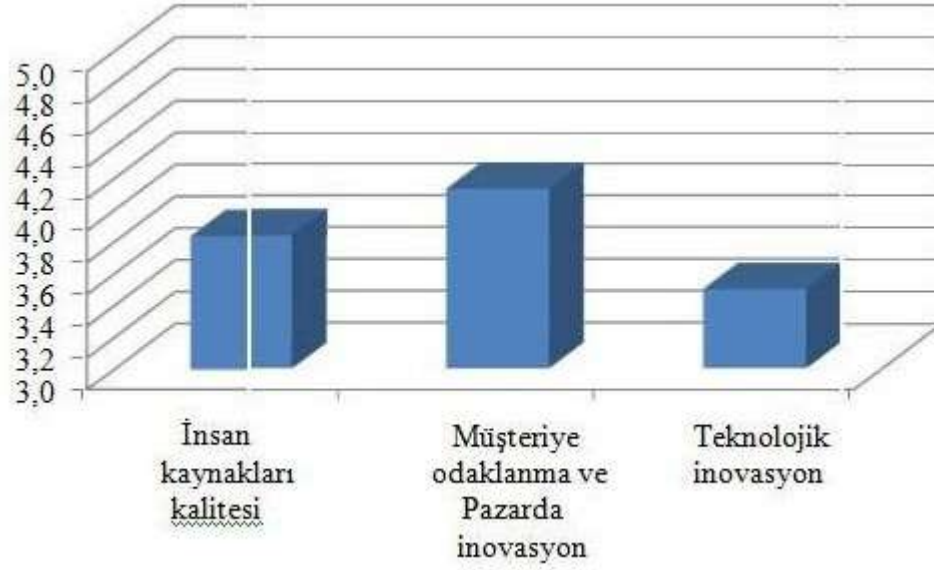
	N	Ort	S.s	Min.	Max.
İnsan kaynakları kalitesi	103	3,84	0,70	2	5
Müşteriye odaklanma ve Pazarda inovasyon	103	4,13	0,59	3	5
Teknolojik inovasyon	103	3,50	0,75	2	5
İnovasyon Yönetimi	103	3,85	0,58	2	5

İnovasyona yönelik tutumlar ve algılama bölümünde tespit edilen alt boyutlar Likert toplama ölçeği haline getirilerek, hipotez testlerine hazırlanmıştır.

Araştırmaya katılanlara göre İnsan kaynakları kalitesi boyutu ortalaması 3,84; Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon boyutu ortalaması 4,13; Teknolojik İnovasyon boyutu ortalaması 3,50 olarak bulunmuştur.

İnovasyon Yönetimi ortalaması 3,85 olarak bulunmuştur.

Şekil 9: İnovasyona Yönelik Tutum ve Algı Alt Boyutları



5.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Hipotez 1

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur (**Ret**).
- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır (**Kabul**).

Tablo 14: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının İlişisine Dair Korelasyon Analizi

Boyutlar	Boyut	N	r	P
Müşteriye odaklanma ve Pazarda inovasyon	İnsan kaynakları kalitesi	103	0,626	0,000
Teknolojik inovasyon	İnsan kaynakları kalitesi	103	0,604	0,000
Teknolojik inovasyon	Müşteriye odaklanma ve Pazarda inovasyon	103	0,574	0,000

Tablo 14’te gösterilen analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya katılanlara göre, işletmenin Müşteriye odaklanma ve Pazarda inovasyon düzeyi ile İnsan Kaynakları Kalitesi düzeyi arasında %62,6 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

Araştırmaya katılanlara göre, işletmenin Teknolojik İnovasyon düzeyi ile İnsan Kaynakları Kalitesi düzeyi arasında %60,4 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

Araştırmaya katılanlara göre, işletmenin Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon düzeyi ile Teknolojik İnovasyon düzeyi arasında %57,4 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda Hipotez 1 kabul edilir. İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı ilişki mevcuttur.

Hipotez 2

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile faaliyet süresi arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Kabul)**.

- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile faaliyet süresi arasında anlamlı ilişki vardır. **(Ret)**.

Tablo 15: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Çalışan Sayısı, Faaliyet Süresi, Patent Sayısı ile İlişkisine İlişkin Bulgular

		İnsan kaynakları kalitesi	Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon	Teknolojik İnovasyon	İnovasyon seviyesi
Çalıştığımız işletme kaç yıldır faaliyet	r	-0,070	-0,063	-0,169	-0,113
	p	0,484	0,527	0,088	0,255
Çalıştığımız işletmede çalışan toplam personel sayısı kaçtır?	r	0,044	0,022	0,005	0,029
	p	0,661	0,826	0,956	0,768
Çalıştığımız işletmede Ar-Ge departmanı varsa bu departmanda çalışan kişi sayısı kaçtır?	r	-0,189	0,047	0,097	-0,024
	p	0,147	0,720	0,462	0,858
Çalıştığımız işletmede bilişim ve teknoloji eğitimi sahibi kişi sayısı	r	0,278	0,215	0,289	0,305
	p	0,016	0,066	0,012	0,008

Çalıştığınız işletmenin sahip olduğu patent sayısı kaç tanedir?	r	-0,605	-0,160	-0,029	-0,336
	p	0,000	0,383	0,877	0,060
Çalıştığınız işletmenin sahip olduğu tescilli marka	r	0,091	-0,032	0,148	0,085
	p	0,469	0,801	0,236	0,496

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi ve alt boyutlarına ilişkin düşünceleri, işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile faaliyet süresi arasında anlamlı ilişki bulunamaması dolayısıyla, Hipotez 2 kabul edilir. Buna göre, İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile işletme faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Hipotez 3

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile çalışan personel sayısı arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Kabul)**.
- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile çalışan personel sayısı arasında anlamlı ilişki vardır. **(Ret)**.

Tablo 14’te gösterilen analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi ve alt boyutlarına ilişkin düşünceleri, çalışan personel sayısına göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile çalışan personel sayısı ile temsil edilen “işletme büyüklüğü” arasında anlamlı ilişki bulunamaması dolayısıyla, Hipotez 3 kabul edilir. Buna göre, İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Hipotez 4

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Ret)**.

- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında anlamlı ilişki vardır. **(Kabul)**.

Tablo 14'te gösterilen analiz sonuçlarına göre;

İnovasyon yönetimi ölçeği alt boyutlarından İnovasyon geliştirmede çalışan desteği boyutu ile işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında %27,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

İnovasyon yönetimi ölçeği alt boyutlarından İnovasyon yönelimi boyutu ile işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında %28,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

İnovasyon yönetimi ile işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında %30,5 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda, İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarından en az biri ile, bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında anlamlı ilişki mevcut olduğundan, Hipotez 4 kabul edilir. İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 5

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin sahip olduğu patent sayısı arasında anlamlı ilişki yoktur. **(Ret)**.

- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin sahip olduğu patent sayısı arasında anlamlı ilişki vardır. **(Kabul)**.

Tablo 14'te gösterilen analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi ve alt boyutlarına ilişkin düşünceleri, bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısına göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile işletmenin sahip olduğu patent sayısı arasında anlamlı ilişki bulunamaması dolayısıyla, Hipotez 5 reddedilir. Buna göre, İnovasyon yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile işletmenin sahip olduğu patent sayısı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Tablo 14’te gösterilen analiz sonuçlarına göre, işletmede Ar-Ge departmanı varsa bu departmanda çalışan kişi sayısı ve işletmenin sahip olduğu tescilli marka sayısı ile de, inovasyon yönetimi ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Hipotez 6

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.
- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

Tablo 16: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının işletmenin Ar-Ge Departmanı Varlığına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	T	P
İnsan kaynakları kalitesi	Evet	58	4,01	0,56	2,97	0,004
	Hayır	45	3,62	0,79		
Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon	Evet	58	4,25	0,54	2,51	0,014
	Hayır	45	3,97	0,62		
Teknolojik İnovasyon	Evet	58	3,70	0,72	3,07	0,003
	Hayır	45	3,26	0,71		
İnovasyon Yönetimi	Evet	58	4,01	0,52	3,37	0,001
	Hayır	45	3,65	0,59		

Tablo 16’ya göre;

Araştırmaya katılanların, işletmelerin inovasyon yönetimi alt boyutlarından İnsan Kaynakları Kalitesi boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. (p<0,05). Ar-Ge departmanı olan işletmelerin İnsan Kaynakları Kalitesi düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından

Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Ar-Ge departmanı olan işletmelerin Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Teknolojik İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Ar-Ge departmanı olan işletmelerin Teknolojik İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin İnovasyon Yönetimi boyutuna ilişkin elde edilen veriler, işletmenin Ar-Ge departmanı varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Ar-Ge departmanı olan işletmelerin İnovasyon Seviyeleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda, İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarından en az biri ile, işletmede Ar-Ge departmanı varlığı arasında anlamlı ilişki mevcut olduğundan, Hipotez 6 kabul edilir. İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmede Ar-Ge departmanı varlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.

- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

Tablo 17: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin Varlığına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
İnsan kaynakları kalitesi	Evet	59	3,95	0,58	1,94	0,055
	Hayır	44	3,69	0,81		
Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon	Evet	59	4,24	0,57	2,29	0,024
	Hayır	44	3,98	0,59		
Teknolojik İnovasyon	Evet	59	3,69	0,72	3,02	0,003
	Hayır	44	3,26	0,71		
İnovasyon Yönetimi	Evet	59	3,98	0,53	2,78	0,007
	Hayır	44	3,68	0,59		

Tablo 17'ye göre;

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından İnsan Kaynakları Kalitesi boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovatif bir ürün ya da hizmeti olan işletmelerin Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Teknolojik İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovatif bir ürün ya da hizmeti olan işletmelerin Teknolojik İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin İnovasyon Yönetimi boyutunun düzeyleri, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovatif bir ürün ya da hizmeti olan işletmelerin İnovasyon Seviyeleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda, İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarından en az biri ile, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin

varlığı arasında anlamlı ilişki mevcut olduğundan, Hipotez 7 kabul edilir. İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin varlığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 8

- H₀: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.

- H₁: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

Tablo 18: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının işletmenin yenilikçi ürün/hizmet üretim sürecinin Varlığına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
İnsan kaynakları kalitesi	Evet	49	3,9	0,63	2,04	0,044
	Hayır	54	3,7	0,73		
Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon	Evet	49	4,2	0,54	2,82	0,006
	Hayır	54	3,9	0,60		
Teknolojik İnovasyon	Evet	49	3,8	0,72	4,27	0,000
	Hayır	54	3,2	0,66		
İnovasyon Yönetimi	Evet	49	4,0	0,54	3,47	0,001
	Hayır	54	3,67	0,55		

Tablo 18'e göre;

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından İnsan Kaynakları Kalitesi boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Yenilikçi bir ürün/hizmet üretim süreci olan işletmelerin İnsan Kaynakları Kalitesi düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovatif bir ürün/hizmet üretim süreci olan işletmelerin Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından

Teknolojik İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovatif bir ürün/hizmet üretim süreci olan işletmelerin Teknolojik İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin İnovasyon Yönetimi boyutuna ilişkin elde edilen veriler, işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim sürecinin varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yenilikçi bir ürün/hizmet üretim süreci olan işletmelerin İnovasyon Yönetimi düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda, İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarından en az biri ile, işletmenin ürün/hizmet üretim süreci varlığı arasında anlamlı ilişki mevcut olduğundan, Hipotez 8 kabul edilir. İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin ürün/hizmet üretim süreci varlığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 9

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre değişim göstermemektedir. (**Ret**).

- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre değişim göstermektedir. (**Kabul**).

Tablo 19: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının İşletmenin İnovasyon Stratejisi Varlığına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
İnsan kaynakları kalitesi	Evet	51	4,08	0,53	3,64	0,000
	Hayır	52	3,61	0,76		
Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon	Evet	51	4,33	0,51	3,69	0,000
	Hayır	52	3,93	0,59		
Teknolojik İnovasyon	Evet	51	3,75	0,73	3,40	0,001
	Hayır	52	3,27	0,69		
İnovasyon Yönetimi	Evet	51	4,08	0,49	4,28	0,000
	Hayır	52	3,63	0,57		

Tablo 19'a göre;

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından İnsan Kaynakları Kalitesi boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovasyon stratejisi olan işletmelerin İnsan Kaynakları Kalitesi düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovasyon stratejisi olan işletmelerin Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Teknolojik İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovasyon stratejisi olan işletmelerin Teknolojik İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işletmenin İnovasyon Yönetimi boyutuna ilişkin elde edilen veriler, işletmenin inovasyon stratejisi varlığına göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). İnovasyon stratejisi olan işletmelerin İnovasyon Yönetimi düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda, İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarından en az biri ile, işletmenin inovasyon stratejisi varlığı arasında anlamlı ilişki mevcut olduğundan, Hipotez 9 kabul edilir. İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin inovasyon stratejisi varlığı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 10

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumuna göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.

- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumuna göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**

Tablo 20: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının İşletmenin Diğer Şirket ya da Kurumlarla Ortaklaşa İnovasyon Projesi Gerçekleştirme Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
İnsan kaynakları kalitesi	Gerçekleştirdik	34	3,91	0,63	0,73	0,464
	Gerçekleştirmedik	69	3,80	0,73		
Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon	Gerçekleştirdik	34	4,23	0,58	1,18	0,239
	Gerçekleştirmedik	69	4,08	0,59		
Teknolojik İnovasyon	Gerçekleştirdik	34	3,81	0,57	3,07	0,003
	Gerçekleştirmedik	69	3,35	0,78		
İnovasyon Yönetimi	Gerçekleştirdik	34	4,00	0,52	1,83	0,071
	Gerçekleştirmedik	69	3,78	0,59		

Tablo 20'ye göre;

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından İnsan Kaynakları Kalitesi boyutuna ilişkin düşünceleri, Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri ve Teknolojik İnovasyon boyutlarına ilişkin düşünceleri, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Teknolojik İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumu olan işletmelerin Teknolojik İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda, İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarından en az biri ile, işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumu arasında anlamlı ilişki mevcut olduğundan, Hipotez 10 kabul edilir. İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumu arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 11

- H_0 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre değişim göstermemektedir. **(Ret)**.

- H_1 : İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**.

Tablo 21: İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	T	P
İnsan kaynakları kalitesi	Evet	18	4,14	0,79	2,04	0,044
	Hayır	85	3,78	0,66		
Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon	Evet	18	4,33	0,47	1,61	0,112
	Hayır	85	4,09	0,60		
Teknolojik İnovasyon	Evet	18	3,98	0,64	3,11	0,002
	Hayır	85	3,40	0,73		
İnovasyon Yönetimi	Evet	18	4,17	0,55	2,61	0,010
	Hayır	85	3,79	0,56		

Tablo 21'e göre;

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından İnsan Kaynakları Kalitesi boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). İnovasyona yönelik eğitim veren işletmelerin İnsan Kaynakları Kalitesi düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Müşteriye odaklanma ve Pazarda İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p > 0,05$).

Araştırmaya katılanların, işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutlarından Teknolojik İnovasyon boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre anlamlı değişim göstermektedir.

($p < 0,05$). İnovasyona yönelik eğitim veren işletmelerin Teknolojik İnovasyon düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmenin İnovasyon Yönetimi boyutuna ilişkin elde edilen veriler, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). İnovasyona yönelik eğitim veren işletmelerin İnovasyon Yönetimi düzeyleri anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Bulunan bu ilişkiler doğrultusunda, İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarından en az biri ile, işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumu arasında anlamlı ilişki mevcut olduğundan, Hipotez 11 kabul edilir. İnovasyon Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları ile işletmenin inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verme durumu arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

SONUÇ

İnovasyon 50 yılı aşkın süredir üstünde önemli araştırma yapılan alanlardan biridir. Türkiye’de ise 2000’li yılların ortalarından bu yana popüler bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından kalkınmanın itici gücü olarak ortaya atılmıştır. Schumpeter, 1911 yılında inovasyon konusunda bir kitap yazmıştır. Bu kitapta, bu kavramı, müşterilerin henüz bilmediği bir ürün ya da var olan bir ürüne yeni nitelikler kazandırma, yeni bir üretim süreci, yeni bir pazar yaratma, hammaddeler veya yarı mamuller konusunda yeni bir kaynağın bulunması gibi durumlardan biri olarak açıklamıştır.

Oslo kılavuzuna göre inovasyon şu şekilde tanımlanmaktadır: “İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yönetimin uygulanmasıdır”

İnovasyon, bir süreci ve sonucu bir arada kapsayan bir kavramdır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyonun süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade ettiği açıklanmaktadır. Burada önem kazanan nokta süreç ve sonuç açısından pazarlanabilirlik bir diğer ifade ile ticarileştirme. İnovasyonun kaynağı açısından bilgi ve onu oluşturan bilim ve teknoloji oldukça önemli bir diğer noktadır. Yeni ürün veya sistem geliştiren ve bunları patent altına alan birçok işletmenin bilimsel yayınlara dayandığı bilinmektedir. Kısa bir ifade ile inovasyon, bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da sosyal bir faydaya dönüştürmektir.

Bu çalışmada çeşitli sektörlerden, İzmir’de yerleşik ve imalat işletmelerin inovasyon algılarını ölçmeye ve kurumsal demografik değişkenler, inovasyon göstergeleri ve başarılı inovasyon yönetimi seviyeleri arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik bir birincil araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen önemli bulgular burada özetlenmiştir.

Araştırmaya katılanlara göre işletmenin inovasyon yönetimi alt boyutları sırasıyla, İnsan Kaynakları Kalitesi boyutu ortalaması 3,84; Müşteriye odaklanma ve pazarda inovasyon boyutu ortalaması 4,13; Teknolojik İnovasyon boyutu ortalaması 3,50 olarak bulunmuştur. İnovasyon Yönetimi ortalaması 3,85 olarak bulunmuştur. Ortalama değerlerin 4 puana yakın olması, işletmelerin inovasyon algılarının, ortanın biraz üstünde olduğunu göstermektedir. Bunda, işletme yöneticilerinin soru formunu doldururken, algılama ve tutum ölçen sorulara “işletmede mevcut olan durumu” değil, “olmasının gerektiğini düşündüğü durumu” yazmış olmaları ihtimali etkili olabilir. Bu durumun önüne geçmek için, katılımcıların bizzat ismine hitap eden e-mailler yolu ile doldurulması istenen anketin, en doğru şekilde nasıl doldurulacağı talimatlarla belirtilmiştir.

Çalışmanın soru formunun 4. Bölümünde yer alan inovasyona yönelik tutum ve algı ölçemeye yönelik soruların ortalaması alınarak elde edilen ve “İnovasyon Yönetimi” olarak adlandırılan “Genel Boyut”un 3,85 olarak bulunması, İzmir işletmelerin genel olarak inovasyon yönetiminde başarılı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonucu, Ar-Ge birimi varlığı, yenilikçi ürün ve süreç varlığı gibi unsurların yüksek oranda çıkması da desteklemektedir.

Çalışma anketinin, EBIC-EGE’den inovasyon ve uluslararası teknoloji transferi ve dış ticaret gibi konularda hizmet almış işletmelere yapılmış olması da inovasyon yönetimi genel faktörünün yüksek çıkmasına sebep olmuş olabilir. Geçmişte EBIC-EGE’den bu yönde hizmet almış işletmelerin inovasyon seviyeleri ve inovasyon yönetimi başarıları artmış olabilir.

İşletme dış çevresi, işletmenin inovasyon seviyesi açısından çok önemlidir. Bu açıdan İzmir şehrinin, inovasyon yönetimi genel faktörünü yükseltmesi muhtemel etkilerinden bazıları şunlar olabilir:

- Şehrin bir liman şehri olması dolayısıyla dış dünyayla ilişkilerin fazla olması. Bundan dolayı, işletmeler, iş ortaklarından öğrenme yoluyla inovasyon yönetiminde daha başarılı hale gelmiş olabilirler. Kurulacak daha fazla ilişki, diğer işletmelerden daha fazla öğrenme sonucunu doğurabilir.
- Şehirdeki eğitim seviyelerinin, Türkiye’nin diğer pek çok kesimine kıyasla yüksek olması. Bu sayede işletmelerin, daha yüksek ve inovasyon konusunda

gerekli bilgilere sahip çalışanlara ulaşma ve onları istihdam etme şansları yükselecektir.

- Şehirdeki hayat kalitesinin yüksekliği ve batılı düşünüş tarzının gelişmiş olması, günümüzü moda ve önemli kavramlarından inovasyona bakış açılarını da pozitif yönde etkilemektedir.

- Ege Bölgesi, Türkiye’de ihracat miktarları, ithalat miktarlarından fazla olan tek bölgedir. Buna bağlı olarak şehrin sosyo-ekonomik refah seviyesi yüksektir. Bu durum, işletmelerin inovasyona daha fazla kaynak ayırabilmesi sonucunu doğurabilir.

Çalışmada kurumsal demografik özellikler ile inovasyon yönetimi alt boyutlarının ilişkilerine dair yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmada, işletmeler için inovasyon belirleyici unsurlardan biri olarak sıklıkla araştırılmış olan, işletme yaşı incelenmiştir. İşletmelerin ortalama yaşı 19 olarak bulunmuştur. İşletme yaşı ile inovasyon yönetimi alt faktörleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. İnovasyona yönelik çalışmaların bazılarının işletme yaşı ile inovasyon arasında pozitif, bazılarının da negatif sonuçlar elde ettiği düşünüldüğünde, ilişki tespit edilememiş olması mantıksız değildir. Hatta Dünya’da da giderek artan oranda, işletme yaşı ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin mevcut olmadığı yönünde görüşler yaygınlaşmaya başlamıştır. Yeni kurulmuş ve son derece yenilikçi işletmeler olduğu gibi, yaşlı, büyük ancak hantal yapıda olan bazı işletmelerin sadece konvansiyonel üretim yaptıkları ve yenilikçiliklerinin düşük olduğu sıklıkla gözlenebilen durumlardandır.

Benzer şekilde, çalışan sayısı olarak ölçülen işletme büyüklüğü ile inovasyon yönetimi alt faktörleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. İnovasyona yönelik çalışmaların bazılarının işletme büyüklüğü ile inovasyon arasında pozitif, bazılarının da negatif sonuçlar elde ettiği düşünüldüğünde, ilişki tespit edilememiş olması büyük bir eksiklik sayılmayabilir.

Çalışmada inovasyon göstergeleri ile inovasyon yönetimi alt boyutlarının ilişkilerine dair yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Ar-Ge demek, inovasyon demek değildir. İnovasyonun gerçekleşebilmesi için, Ar-Ge faaliyetlerinin işletmeye olumlu etkiler yapacak çıktılarının olması gerekmektedir. Ancak yine de, işletmelerin kendi bünyeleri dahilinde bir Ar-Ge departmanlarının bulunması, Ar-Ge'ye özel önem verilmesi dolayısıyla sonuç almaya yönelik faaliyetlerin artması, bilgi edinme ve depolanmasının kolaylaşması ve seviyelerinin artması, Ar-Ge sistematığının oluşturulması gibi sonuçlarından dolayı önemli inovasyon göstergelerinden biridir.

Yapılan çalışmada, işletmelerin %55'inde Ar-Ge departmanı bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde inovasyon seviyelerinin ölçümü çalışmalarında patent, yenilikçi ürün, yenilikçi süreç, inovasyon stratejisi mevcudiyeti gibi çeşitli inovasyon göstergeleri kullanılmıştır. Ancak bir işletmede Ar-Ge departmanının mevcudiyeti, yukarıdaki sebeplerden de dolayı, kabul gören en önde gelen inovasyon göstergelerinden biridir. Bu çalışmada, inovasyon yönetimi ölçeği alt boyutlarının tamamının işletmede Ar-Ge Departmanı varlığıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Ar-Ge departmanı olan işletmelerin İnovasyon Yönetimi ve tüm alt boyutları anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar yapılmış diğer inovasyon çalışmalarının çoğunluğunun sonuçlarıyla tutarlıdır.

Yapılacak çalışmalarda, yenilikçi bir ürün veya üretim süreci geliştirmiş işletmelerin inovasyon seviyelerinin yüksek çıkması doğaldır. Yapılan bu çalışmada işletmelerin, %56'sının yenilikçi bir ürün ya da hizmeti bulunmakta, %48'nin yenilikçi bir üretim süreci bulunmaktadır.

Yapılan analizler neticesinde inovasyon yönetimi genel boyutunun, işletmede yenilikçi ürün veya süreçlerin varlığı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu durumda, yenilikçi ürün veya süreçler geliştirmiş işletmelerin inovasyon yönetiminde daha başarılı oldukları sonucuna varılabilir.

İnovasyon yönetimi ölçeği alt boyutlarının işletmenin yenilikçi bir ürün veya üretim süreci geliştirmiş olması ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak yenilikçi ürün geliştirme ve yenilikçi süreç geliştirme arasında dikkati çeken ince bir fark ortaya çıkmıştır. İnovatif süreç geliştiren işletmelerin tüm alt boyutları anlamlı olarak yüksek bulunurken, İnovatif ürün geliştiren işletmelerin İnsan Kaynakları Kalitesi boyutuna ilişkin düşünceleri, işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin

varlığına göre anlamlı değişim göstermemiştir.

Çalışmanın dikkate değer sonuçlarından biri olan bu durum, ürün ve süreç inovasyonu açısından yorumlandığında, ortaya şu sonuç çıkmaktadır. Süreç inovasyonu işletme çalışanlarını, müşteri ilişkilerini, pazarda gerçekleştirilecek faaliyetleri ve işletmenin teknolojik inovasyon düzeyini etkileyecek, işletmenin iş yapış şekillerinin tüm aşamalarıyla iç içe olan çok genel bir unsurdur. Ürün inovasyonu da çalışmada elde edilen bulgulara paralel olarak, müşteri ilişkileri, pazarda gerçekleştirilecek faaliyetler ve işletmenin teknolojik inovasyonu ile yakından ilişkilidir. Ancak işletmenin çalışanlarının ürün inovasyonu ile ilişkisinin olmaması doğal karşılanabilir. Nihayetinde, inovasyon gerçekleştiğine göre, ürün geliştirme süreci sona ermiş ve ürün pazara sunulmuştur. Ürün geliştirme faaliyetleri, işletme çalışanlarının çoğunu kapsamayacak şekilde tek bir kişi veya çok sınırlı bir grup tarafından gerçekleştirilmiş veya uzak bir geçmişte yaşanmış olabilir. Geliştirme sürecine dahil olmamış veya artık bir ürün geliştirme süreci mevcut olmadığı için ürünün yenilikçi yanından uzak kalmış işletme çalışanlarının, işletmenin pazarda mevcut yenilikçi bir ürünü olsa bile, bununla ilişkisinin olmaması mümkün olabilir.

İnovasyon stratejilerinin varlığı, işletmelerin inovasyon bilincinin yükselmesi, inovasyon çalışmalarının somut hedefler kazanması, iç ve dış değişkenlerinin analiz edilerek işletmenin temel yeteneklerine ve dış çevre özelliklerine göre hareket edebilmeleri gibi, rekabet avantajı sağlamaya yönelik pek çok olumlu etki yapar. Çalışma kapsamında, işletmelerin % 49'unun inovasyon stratejisi bulunduğu tespit edilmiştir. İnovasyon yönetimi alt boyutlarının tamamının işletmede inovasyon stratejisi varlığıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. İnovasyon Stratejisi mevcut olan işletmelerin İnovasyon Yönetimi de dahil tüm alt boyutları anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar, işletme üst yönetimi tarafından seçilen, planlanan ve uygulanan inovasyon stratejilerinin işletmeleri; çalışanları, müşteri ilişkileri, Pazar hareketleri ve teknoloji gelişmeleri gibi çok çeşitli alanlarda kümülatif olarak etki eden ve zaten etmesi de beklenen şemsiye bir özellik olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin dış çevreyle ilişkileri, inovasyon seviyelerinin yüksekliği açısından önemli bir unsurdur. İnovasyon literatürünün ilk dönemlerinde göz ardı edilen işletme-dış çevre ilişkisinin önemi, ilerleyen yıllarda anlaşılmıştır. İşletmeler ortaklaşa inovasyon projeleri gerçekleştirebildikleri gibi, dışarıdan inovasyon transferi de yapabilirler. Bu araştırmaya katılan işletmelerin %66'sı diğer şirketlerle yenilikçi bir işbirliği sürecine girişmemiştir ancak böyle bir ilişkiye sıcak bakma oranı %80'dir. Bu durum da inovasyon gelişimi için önemli bir bakış açısidir. Benzer şekilde, katılımcı işletmelerin %72'sinin üniversitelerle ortaklaşa bir inovasyon projesi geliştirmedeği halde %89'u bu ortaklaşa ilişkiye girmek istemektedir. Üniversite-sanayi işbirliğine sıcak bakılıyor olması oldukça önemli bir konudur ve bu konuda çalışmalar yapılması Türkiye'nin inovasyon sürecini artıracak ve ekonomiye katkıda bulunacaktır.

Diğer kurumlarla ortaklaşa inovasyon projeleri gerçekleştiren işletmelerin İnovasyon Yönetimi alt boyutlarından sadece Teknolojik İnovasyon boyutu anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Diğer işletmelerle kurulacak inovasyon geliştirme projesi ortaklıklarının, insan kaynaklarını, müşteriye odaklanmayı ve pazarda gerçekleştirdiği inovasyonlarla ilişkisi olmaması doğaldır. Böyle bir ilişki, üst yönetim tarafından yönlendirilecek ve işletmelerin birbirlerinin bu alanlarına girmeleri bilinçli olarak kısıtlanacaktır. Ancak bu tip bir ilişki içine girmiş işletmelerin İnovasyon Seviyelerinin yüksek olması beklenebilir. Bu sonucun alınmasında, çalışmada diğer şirketlerle yenilikçi işbirliği süreçlerine girmiş işletmelerin toplam işletmelere oranının %33 gibi düşük bir oranda bulunması etken olmuş olabilir.

İşletmelerin %81'inde inovasyona yönelik eğitim verilmemiştir, Bu, düşük bir oran olarak görülebilir. İşletmelerin eğitime daha fazla önem vermesi, insan kaynakları kalitesinin artırılmasına büyük katkı yapacağından işletmenin genel yenilikçilik seviyesinin yükselmesine de büyük katkı yapacaktır. Çalışmada işletmelerin inovasyona yönelik eğitim verme durumu müşteri odaklılık ve pazarda inovasyon haricindeki tüm diğer inovasyon yönetimi alt boyutlarıyla ilişkili bulunmuştur. İnovasyona yönelik eğitim veren işletmelerin "İnsan Kaynakları Kalitesi" alt boyutu anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu son derece doğal bir sonuçtur. Eğitimlerin teknolojik inovasyonu arttırdığını ve İşletmenin İnovasyon

Seviyesini yükselttiği ve daha başarılı bir İnovasyon Yönetimi yapısı geliştirdiği gözlenmiştir. İmalat işletmelerinde inovasyona yönelik olarak verilecek eğitimlerin daha çok imalat süreçleri kapsama ihtimali göz önüne alınırsa, müşteri odaklılık ve pazarda inovasyon boyutunun eğitimlerden etkilenmemesi de normal olarak karşılanabilir.

İşletmede eğitim verilmesi değişkenine çok yakın olarak, işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı da inovasyon yönetimi ölçeği alt boyutlarından İnsan kaynakları kalitesi boyutu ile işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnovasyon yönetimi ölçeği alt boyutlarından Teknolojik İnovasyon boyutu ile işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnovasyon Yönetimi ile işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin %68'i ihracat, %54'ü ithalat yapmaktadır. Bir kıyaslama yapılırsa, Türkiye'nin önemli sanayi bölgelerinden OSTİM'in (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) kendi internet sitesinden alınan bilgiler ışığında, ihracat yapan işletme oranı, en yüksek olduğu 2004 yılı itibarıyla %45'tir. İşletmeler, hammadde, işgücü ve pazarlara yakın olma esasına göre kurulurlar. İzmir'in Türkiye'nin ikinci büyük limanına sahip olması, yetişmiş insan kaynakları ve özellikle tarım kaynaklarına yakınlığı gibi özellikler, ihracat oranının yüksekliğine sebepler teşkil etmektedir.

İşletmelerin %80'i dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı almamıştır. Bununla birlikte inovasyon danışmanlığı alma isteği %72'dir. İşletmelerin %74'ü inovasyon için devlet desteği almamıştır ancak %91'i bu desteği almaya açıktır. İşletmelerin %93'ü inovasyon için AB fon desteği almamasına karşın %89'u bu desteği almak istemektedir. Son derece düşük olan bu oranlar İzmir imalat sanayi açısından sıkıntı verecektir ancak bu destekleri almaya yönelik olarak mevcut olduğu tespit edilen yüksek istek seviyeleri, gelecek için umut vericidir.

KAYNAKLAR

ACARAY, Ali. “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma”, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2007.

AÇIKDİLLİ, Gaye. “Endüstriyel Pazarlarda Yeniliğin Belirlenmesi ve Benimsetilmesine Yönelik Bir Model Önerisi (Ostim Makine İmalat Sanayinde Faaliyette Bulunan KOBİ’lerde Bir Uygulama)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

AKDENİZ, AR, Aybeniz ve Hüseyin İskender. “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama, Uygulama ve Denetim”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:87, Ankara, 2005.

AKYOS, Müfit. “İşletme Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi”, http://www.systems.org/know_info1.htm (12.5.2010).

ARIKAN, Cemil, vd., **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003.

ARIKAN, Cenk Laçın. “Evaluating The Dynamics Of Innovation In Turkey: The Impact Of Innovation On Business Performance (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 2008.

ARPACI, İbrahim. “Technological Innovation Model For Public Sector”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilgi Sistemleri Bölümü, Ankara, 2009.

ATAOĞLU, Burcu. “Yenilikçiliğin Yerel Dinamikleri, İstanbul Metropolitan Alanında İlaç Sektörünün Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.

AYDIN, Kenan. “KOBİ’lerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli’nde Bir Örnek Çalışma”, **Pazarlama Dünyası**, Cilt:17, Sayı: 6, Kocaeli, 2003.

AYGEN, Selin. “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya, 2006.

AYTUNÇ, Ersan. “Kalite Yönelimli işletmelerde Yenilikçilik ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansı Etkisinde Pazar Dalgalanması ve Rekabet Yoğunluğunun Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009.

BAYINDIR, Süleyman. “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Konya, 2007.

BİNİCİOĞULLARI, Nimet. “Türkiye ve AB’de KOBİ’lerin Rekabet Edebilirliği İçin Teknolojik Yeniliğin Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2008.

BOMMER, Michael and Jalajas, David, “The Innovation Work Environment Of High-Tech SMEs in The USA and Canada”, **R&D Management**, Vol:32, Issue:5, New York, 2002.

BOONE, Jan. “Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation”, **The RAND Journal of Economics**, Vol: 31, Issue: 3, California, 2000.

BTSO, “**İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir?**”, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları, Bursa, 2007.

BUCIC, Tania and S. P.Gudergan. “The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances”, **Management**, Vol:7, No:3, Paris, 2004.

BUDAK, Gönül. “**Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

CAN, Halil, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayıncılık, Ankara, 2006, ss.427, (aktaran) Rukiye Tekcangil, “Örgüt Kültürü’nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2009.

CANSIZ, Mehmet. “**Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB**”, DPT Yayınları, Ankara, 2008.

CEBECİ, Ufuk ve Hande Alaca, İnovasyon Derecesinin Ölçümlenmesi, <http://www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/inovasyon.doc> (12.5.2010).

ÇALIPINAR, Hatice ve Uğur Baç, “KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması” **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7 Sayı:2, İzmir, 2007.

ÇELİK, Adnan ve Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998, (aktaran) Nimet Binicioğulları, “Türkiye ve AB’de KOBİ’lerin Rekabet Edebilirliği İçin Teknolojik Yeniliğin Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2008.

ÇETİN, Murat. “Avrupa Birliğinde KOBİ’lere Yönelik Teknoloji Politikaları”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:5, Sayı: 19, Ankara, 2000

ÇİFTÇİ, Hakkı. “Türkiye’nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, Adana, 2004.

DAFT, Richard, L. “**Organization Theory and Design**”, 8.ed., Thomson Learning South-Western, USA, 2004.

DEARING, James W. “Measurement Of Innovation Attributes”, **Research-Practice.org**, 2007.

<http://research->

[Practice.org/tools/measures/Innovation%20attributes%20measurement.pdf](http://research-Practice.org/tools/measures/Innovation%20attributes%20measurement.pdf),

(19.08.2010).

DEMİR, Mustafa. “Uluslararası Ticaret Performansı Açısından Yeniliğin Önemi: Türkiye İmalat Sanayi Örneği”, T.C. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2009.

DEMİREL, Yavuz, Zeliha Seçkin, “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, Adana, 2008.

DE VOL, R., Perry Wong ve Ki Junghoo. “America’s Biotech and Life Science Clusters, San Diego’s Position and Economic Conditions”, **Milken Institute**, California, June 2004.

DİNÇER, Ömer ve Hüner Şencan, “Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi”, **MÜSİAD Yayınları**, İstanbul, 1995.

DREJER, Anders. “Situations for Innovation Management:Towards a Contingency Model”, **European Journal of Innovation Management**, Vol:5, No:1, Brussels, 2002.

DRUCKER, Peter F. “The Discipline Of Innovation”, **Harvard Business Review on The Innovative Enterprise**, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2006.

EĞRİCAN, Nilüfer. “Türk Sanayiinin Yapısal Sorunları ve Bilimsel/Sosyal Altyapı ile İlişkileri”, **9. Uluslararası Makine Tasarımı ve İmalatı Kongresi Bildiri Kitabı**, İstanbul, 2000.

ELÇİ, Şirin. “İnovasyon: Neden ve Nasıl?”, **Strateji Bülteni**, Sayı:7, Ankara, Ocak-Mart 2008.

ELÇİ, Şirin, İhsan Karataylı ve Selçuk Karaata. **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2008.

ELÇİ, Şirin. “**İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**”, Genişletilmiş Baskı, Nova Yayınları, Ankara, 2006.

EVANGELİSTA, Rinaldo, Simona Iammarino, Valeria Mastrostefano ve Alberto Silvani, “Measuring innovation in European industry”, **International Journal of the Economics of Business**, Cilt:5, Sayı:3, 1998.

EREN, Erol **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6.Basım, Beta Yayın, İstanbul, 2003.

FEENY, Simon ve Mark Rogers. “Innovation and Performance: Benchmarking Australian Firms”, **Melbourne Institute Working Paper**, Cilt:7, Sayı:1, Melbourne, June 2001,

FELEKOĞLU, Burcu. “Managing Innovation: A Conceptual Framework For Evaluating Innovation Capabilities Of Manufacturing Firms In Turkey”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül University, Graduate School Of Natural And Applied Sciences, İzmir, 2007.

FIDLER, Lori A. ve J. David Johnson . “Communication and Innovation Implementation”, **Academy of Management Review**, Vol: 9, No: 4, Montreal, 1984.

FREEL, Mark S., “Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity” **Research Policy**, Volume:32, Issue:5, New York, May 2003.

FREEMAN, Chris ve Luc Soete, **The Economies of Industrial Innovation**, Routledge Taylor and Francis Group, 3. Baskı, Londra, 1997.

FRY, Art. S. “The post it note: An intrapreneurial success”, **SAM Advanced Management Journal**, Cilt: 52, Sayı: 3, Texas, 1987.

GALANAKIS, Kostas, “Innovation Process Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol:26, Issue:11, November, Middlesex, 2006.

“Global Innovation Index: More on Methodology”, **The World Business/INSEAD Global Innovation Index (GII)**, 2007.

<http://www.innovendo.net/pdf/Global%20innovation%20index%202007%20-%20methodology.pdf>, (19.08.2010).

GÖKCEK, Onur. “Yenilik Yönetimi Süreci Ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

GÖKER, Aykut. “İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol..., Türkiye'nin Bilim-Teknoloji-İnovasyon Politikası Üzerine İrdelemeler”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt:14, Sayı:47, İstanbul, 2003.

GÖKŞEN, Yılmaz ve Fatma Kevser Yıldırım, “Bilgi Teknolojilerinin İşletme Stratejileri ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi ve Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.7/8, Kıbrıs, 2006.

GÜLEŞ, Hasan Kürşat, Hasan Bülbül. “**Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**”, Nobel Yayın No: 328, Ankara, 2004.

GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale. “İnovasyon ve Liderlik”, **Savunma Sanayi Gündemi**, Sayı: 3, Ankara, Ekim 2009.

GÜNDAY, Gürhan. “Innovation Models And Implementations At Firm Level In Manufacturing Industry”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sabancı Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, İstanbul, 2007.

HAGEDOORN, John, Myriam Cloudt, “Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?” **Research Policy**, Sayı:32, New York, 2003.

HALBESLEBEN, Jonathon, R.B., Milorad M.Novicevic, etc. “Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: a Competency-Based Model”, **The Leadership Quarterly**, Vol.14, New York, 2003.

HANTAL, Ömer. “Investigation of the Relations Between SMEs and Main Contractors on the Innovation Management and Innovation Policies”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Fakültesi, İstanbul, 2008.

HASSINK, Sandra G., “Technology Transfer Agencies and Regional Economic Development”, **European Planning Studies**, Vol: 4, Issue:2, London, 1996.

HATTEN, Kendall, J. ve Mary Louise Hatten. “**SM Analyses and Action**”, Prentice Hall, New Jersey, 1987.

HAŞİT, Gürkan. “İşletme Başarısında Yönetmel Yaraticılığın Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 8, Kütahya, 2003.

HOGAN, Suellen J., Janet R. McColl-Kennedy, Geoffrey N. Soutar, Jillian C. Sweeney, “Beyond the Manufacturing Mindset: Development of the Professional Service Firm Innovation (PSFI) Scale”, **Australia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC 2008) Proceedings Book**, 2008. http://www.anzmac2008.org/_Proceedings/PDF/S09//Hogan%20McColl-Kennedy%20Soutar%20&%20Sweeney_S2%20S2%20P1.pdf, (19.08.2010).

IRAZ, Rıfat. “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, Erzurum, 2005.

IRAZ, Rıfat, “**Yaraticılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler**”, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

İMAMOĞLU, Salih Zeki. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2002.

İNSEL, Aysu ve Ercan Sarıdoğan. “İktisat Denzinde Fırtına: Yaraticı Yıkım ve İnovasyon Dalgaları”, **Vira Dergisi**, Sayı:5, İstanbul, 2009.

JASKYTE, Kristina ve William W. Dressler, “Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations”, **Administration in Social Work**, Cilt:29, Sayı:2, London, 2005.

JOHNE, Axel. “Successful Market Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, Brussels, 1999.

KALMIŞ, Halis “Türkiye’deki KOBİ’lere Uygun Finansman Kaynaklarının Sağlanması”.

<http://www.econ.utah.edu/%7Eehrbar/erc2002/pdf/P378.pdf> (12.5.2010).

KARGÜL, Doğan, “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1997.

KAUFMAN Alexander– Franz Tödling, “How effective is innovation support SMEs?, Ananalysis Of the Region Of Upper Austria, **Technovation**, No:22, Middlesex, 2002.

KAYA, Nihat ve Mehmet Aytekin, “KOBİ’lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 5, Kocaeli, 2003.

KESİK, Ahmet, “Kamuda İnovasyon”, **Strateji Bülteni**, Sayı:7, Ankara, Ocak-Mart 2008.

KILIÇ, Ebru, “Durumlu Öğrenme Kuramının Eğitimdeki Yeri ve Önemi”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24 Sayı: 3, Ankara, 2004.

KIRIM, Arman. “**Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu**”, Mü-ka Matbaacılık, İstanbul, 2006.

KINGSLAND, Blair. “Proposal for New Innovation Measurement”, **Spectrum Innovation Group**, Federal Register, Cilt:72, Sayı:71, 13 Nisan, 2007. <http://www.innovationmetrics.gov/comments/051107SpectrumInnovationGroup.pdf> (19.08.2010).

KÖKER, Ali Rıza. “Örgütlerarası Ağların Yenilik Derecesi Üzerindeki Etkileri: Ostim ve Ankara Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

KÖSE, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. “**Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2001.

LANDRY, Rejean, Nabil Amara ve Moktar Lamari, “Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?” **Technological Forecasting and Social Change**, Sayı:69, USA, 2002.

LİNK, Albert N. “Firm Size and Efficient Entrepreneurial Activity: A Reformulation of the Schumpeter Hypothesis”, **Journal of Political Economy**, Sayı:88, USA, 1980.

LÖÖF, Hans, Almas Heshmati, “Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study”, **International Journal of Production Economics**, Cilt:76, Sayı:1, USA, 2002.

LUECKE, Richard. “**İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**”, (Çev.: Turan Parlak), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.

MARTINS, E.C. ve F. Terblanche, “Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 6, No: 1, Brussels, 2003.

MOLERO, José ve Antonio García, “Factors Affecting Innovation Revisited: Sectoral Patterns And Firms Ownership Type”, **Econ Papers**, Madrid, 2008. <http://www.dime-eu.org/files/active/0/SC-session3B-Molero-Garcia.pdf>, (19.08.2010)

MÜFTÜOĞLU, Tamer. “Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları”, **Türkiye Esnaf-Sanatkâr ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü (TES-AR) Tartışma Notları**, Ankara, 1993.

NADLER D.A. ve M.L. Tushman, “**A Congruence Model for Organization Problem Solving, Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings**”, Oxford University Press, New York, 1998.

NARİN, Pınar. “Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999.

NORTH David, D. Vickers, **The Role and Characteristics of SMEs**, Oslo, 2000.

OECD, **The Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**, Brussels, 2005.

OECD ve EUROSTAT, **Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3.Baskı, Brussels, 2006.

OLSON, Eric M., “Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance”, **Journal of Product Innovation Management**, Volume:18, Issue:4, USA, July 2001.

ONAĞ, Abidin Ozan. “Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2009.

OYLUMLU, Hakan. “Bir Şirketin Yenilikçiliğine Etki Eden Koşulların Belirlenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.

OZAN, Özgür. “İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme”, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2009.

ÖZDEMİR, Şuayip ve Yusuf Karaca. “KOBİ’ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma”, **Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı:1, Adana, 2007.

ÖZER, Gökhan ve Yaşar Akça “Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5, Zonguldak, 2007.

ÖZGÜN, Mahmut. “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, **Çerçeve Dergisi**, Sayı:52, İstanbul, 2009.

PAPATYA, Gürcan, Nurhan Papatya ve İntigam Beşirov. “ KOBİ’lerde İş Buluşçuluk Konseptinin Geliştirilmesi: Türkiye KOBİ’lerine İlişkin Yeni Buluşçuluk Rejimi Önerisi”, **Journal of Azerbaijani Studies**, Sayı:114, Bakü, 2009.

PAPINNIEMI, Jorma, “Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 60-61, USA, 1999.

REICHSTEIN, Toke, “Does Product Innovation and Firm Growth Go Hand in Hand?”, **Research on Technological Innovation, Management and Policy**, Sayı:8, USA, 2004.

Resmi Gazete, 18 Kasım 2005 gün ve 25997 sayılı, Ankara.

ROGERS, Everett, M., ve F. Floyd Shoemaker. “**Communication of Innovations: a Cross Cultural Approach**”, The Free Press, New York, 1971.

ROTHWELL, Roy, R. “Towards the Fifth-generation Innovation Process”, **Innovational Marketing Review**, Cilt:11,Sayı:1, New York, 1994.

SALUNKE, Sandeep, Jay Weerawardena ve Janet McColl-Kennedy, “Conceptualising and measuring service innovation in project-oriented service firms”, **Australia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC 2008) Proceedings Book**, 2009.

<http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-639.pdf>,

SARIHAN, Halime, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, Kocaeli, 1998.

SAVAŞCI, İpek ve Yiğit Kazançoğlu. “İşletmelerin Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 2004.

SAUER, Paul L. ve Joseph B. O'Donnell, “Innovation Constructs: An Exploratory Study”, **Journal of College Teaching & Learning**, Ocak 2007 Cilt:4, Sayı:1, SS.33-43, İnternet Adresi: <http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/PDFs/200719.pdf>, (19.08.2010).

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**, Mass: Harvard University Press, Cambridge, 1934.

SEYREK İbrahim H., Ali E. Akgün ve Gökhan Özer, “Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, Gaziantep, 2007

SLOAN, Brian. “Developing the linkage between policy and innovation Measurement”, **DACST/OECD Seminar on Innovation Measurement in OECD and non-OECD countries**, Pretoria, 2001.
ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/indicators/docs/ind_wp_bs1.pdf, (19.08.2010).

SØRENSEN, Jesper, B. Ve Toby E. Stuart, “**Aging, Obsolescence and Organizational Innovation**”, December 1999.
<http://web.mit.edu/sorensen/www/age7.pdf>

SOUİTARİS, Vangelis. “Technological Trajectories as Moderators of Firm-Level Determinants of Innovation”, **Research Policy**, Sayı:31, New York, 2002.

SÖYLEMEZ, Başak. “ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji ve Yenilik Politikaları; Avrupa Birliği ve Türkiye Karşılaştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

SUKAN, Fazilet Vardar. “**İzmir’de Ar-Ge, İnovasyon ve Üniversite & Sanayi İşbirliği**”, İzmir Kalkınma Ajansı, İzmir, 2008.

SULL, Don. Mutlaka Ekonomik Değer Yaratılmalı, 2007, (aktaran) Gaye Açıkıllı. “Endüstriyel Pazarlarda Yeniliğin Belirlenmesi ve Benimselmesine Yönelik Bir Model Önerisi (Ostim Makine İmalat Sanayinde Faaliyette Bulunan KOBİ’lerde Bir Uygulama)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

SUNGUR, Onur. “Antalya’da Faaliyet Gösteren İhracatçı İşletmelerin Ar-Ge, Teknoloji Geliştirme Ve İnovasyon Faaliyetleri”, **Küresel Diyalog**, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül, Isparta, 2009.

ŞAHİN, Ayşe, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı: 2, İstanbul, 2009.

ŞAHİN, Mehmet, “**Üretim sistemlerinin Tasarım Kuruluş ve İşleyişi**”, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

ŞİMŞEK, Muhittin, “**Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

TEKCANGİL, Rukiye. “Örgüt Kültürü’nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2009.

TIDD, Joe, John Bessant & Keith Pavitt. “**Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**”, John Wiley Inc. New York, 2001.

TROTT, Paul. “**Innovation Management and New Product Development**”, Prentice Hall, London, 2002.

TUNÇ, Barbaros. “İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

TÜİK, “Yenilik Araştırması, 2006-2008”, **Haber bülteni**, Sayı:233, Ankara, 31 Aralık, 2009

TÜRK, Mehmet Sezai, “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, (aktaran) Rukiye Tekcangil, “Örgüt Kültürü’nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2009.

ULUSOY, Gündüz, Dilek Çetindamar, Hande Yeğenoğlu ve Çağrı Bulut, "An Empirical Study On The Competitiveness And Innovation In Four Sectors of the Turkish Manufacturing Industry", **The 14th International Annual EurOMA Conference**, Bilkent Üniversitesi, Ankara, 2007.

ULUSOY, Gündüz, Dilek Çetindamar, Hande Yeğenoğlu ve Çağrı Bulut. “Üretimde Modernizasyon” İmalat Sanayiinde Yenilik Araştırması 2004/2005, **Rekabet Forumu (REF)**, Sabancı Üniversitesi, Kocaeli, 2006.

ULUSOY, Gündüz. “An Assessment Of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey”, **International Journal of Production Economics**, USA, Sayı: 86, 2003.

UZKURT, Cevahir. **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Yazın Matbaacılık, İstanbul, 2008.

ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri Mirze. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007.

ÜRER, Fatih. “Japonya’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi”, DPT, Ankara, 1985.

VAN DIJK, Meine Pieter. “**Innovation and Small Enterprises in the Third World**”, Erasmus Üniversitesi, Edward Elgar Yayınları, Hollanda, 2002.

WAN David, Ong, Chin Huat and Lee, Francis. “Determinants of Firm Innovation in Singapore”, **Technovation**, Vol: 25, Issue: 3, Middlesex, 2005.

YAMAÇ, Kadri, “Nedir Bu İnovasyon?”, **Üniversite ve Toplum Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:3, İstanbul, 2001.

YELOĞLU, Hakkı Okan. “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:1, İzmir, 2007.

YU LIN, Chieh. “Factors affecting innovation in logistics technologies for logistics service providers in China”, **Journal of Technology Management in China**, Cilt:2 Sayı:1, 2007.

<http://web.rollins.edu/~tlairson/china/chinaknowman4.pdf>, (19.08.2010).

ZERENLER, Muammer, Necdet Türker ve Esen Şahin. “**Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, Konya, 2007.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.ikv.org.tr/icerik.asp?konu=haberler&id=1456&baslik=KOB%DD%20TANIMI%20AB%20%DDLE%20UYUMLA%DETIRILDI>); 27.08.2010

<http://www.tubitak.gov.tr/sid/1302/pid/1301/index.htm;jsessionid=42FD100061131176321CFB4A9BEF62D>; 28.08.2010

www.tubitak.gov.tr (01.09.2010)

www.ikv.org.tr (01.09.2010)

www.jetanket.com (01.09.2010)

<http://www.ebic.org.tr/> (01.09.2010)

http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm 183 (01.09.2010)

<http://irc.ege.edu.tr/> (01.09.2010)

<http://www.ege.edu.tr/index.php?lid=1&SayfaID=739&cat=details> (01.09.2010)

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Projeler.aspx?refContent=22> (01.09.2010)

TDK Büyük Türkçe Sözlüğü,

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%DDNOVASYON&ayn=tam>

(01.09.2010)

<http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm>(12.5.2010).

<http://www.eximbank.gov.tr/htmlfiles/KobiTLKr.htm> (12.5.2010)

The Conference Board New York, The Power of Marketing Innovation,

<http://www.conferenceboard.ca/documents.asp?rnext> (12.5.2010).

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu:

Değerli Katılımcı,

Bu anket, EBIC-EGE'den hizmet alan şletmelerin inovasyon seviyelerini tespit etmek ve paralel olarak, EBIC-EGE proje yöneticisi Tayfun Yılmaz'ın, “Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi: İzmir İli Örneği” isimli yüksek lisans tezi çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma ile işletmelerimizin inovasyona bakış açıları, inovasyon seviyeleri ve bu seviyeleri etkileyen faktörler incelenmek istenmektedir.

Lütfen anketteki soruları, işletmeniz adına, olabildiğince samimi bir şekilde cevaplayınız.

Anket Linki: <http://www.jetanket.com/s/inovasyon>

İnovasyonun tanımı: Yenilik, özgünlük, icat, yenileşim

İNOVASYON: BİR ÜRÜN, ÜRETİM veya HİZMETİN ALIŞILMIŞIN DIŞINDA BİR YÖNTEM İLE GERÇEKLEŞTİRİLEREK KALİTE, VERİM ve MALİYETTE İYİLEŞTİRME SAĞLANMASI

SORULAR:

1. BÖLÜM:

S. 1: Kaç yaşında olduğunuzu yandaki boşluğa yazınız:.....

S. 2: Cinsiyetinizi işaretleyiniz 1 Kadın2 Erkek

S. 3: Eğitim durumunuzu belirtiniz:

- 1 İlkokul/İlköğretim
- 2 Lise
- 3 Meslek yüksek okulu
- 4 Üniversite
- 5 Lisansüstü

S. 4: Mesleğinizi belirtiniz:.....

S. 5: Mesleki unvanınız nedir?.....

S. 6: Mesleki deneyim süreniz kaç yıldır?

- 1 0-6 ay
- 2 7 ay-1 yıl
- 3 2-4 yıl
- 4 5-10 yıl
- 5 11-15 yıl
- 6 16-20 yıl
- 7 21 yıl ve üstü

S. 7: Konumunuzu işaretleyiniz:

- 1 Alt düzey yönetici
- 2 Orta düzey yönetici
- 3 Üst düzey yönetici
- 4 Diğer

S. 8: Aylık gelir düzeyiniz aşağıdaki aralıklardan hangisine girmektedir?

- 1 500- 1000 TL
- 2 1001-2000 TL
- 3 2001-3500 TL
- 4 3501- 5000 TL
- 5 5001 TL ve üstü

2. BÖLÜM:

S. 9: Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanı nedir?.....

S. 10: Çalıştığınız işletme kaç yıldır faaliyet gösteriyor?.....

S. 11: Çalıştığınız işletmede çalışan toplam personel sayısı kaçtır?.....

S. 12: Çalıştığınız işletmenin yıllık cirosu ne kadardır?.....

S. 13: Çalıştığınız işletmenin faaliyette bulunduğu ülke sayısı kaçtır?.....

S. 14: Çalıştığınız işletmenin ihracat yapma durumu nedir?

- 1 İhracat yapıyor
- 2 İhracat yapmıyor

S. 15: Çalıştığınız işletmenin yıllık ihracat cirosu ne kadardır?.....

S. 16: Çalıştığınız işletmenin ithalat yapma durumu nedir?

- 1 İthalat yapıyor
- 2 İthalat yapmıyor

S. 17: Çalıştığınız işletmenin yıllık ithalat cirosu ne kadardır?.....

3. BÖLÜM:

S. 18: Çalıştığınız işletmede araştırma geliştirme/Ar-Ge departmanı var mı?

1 Evet

2 Hayır

S. 19: Çalıştığınız işletmede Ar-Ge departmanı varsa bu departmanda çalışan kişi sayısı kaçtır?.....

S. 20: Çalıştığınız işletmenin Ar-Ge için yıllık harcama miktarı ne kadardır?.....

S. 21: Çalıştığınız işletmede bilişim ve teknoloji eğitimine sahip kişi sayısı kaçtır?.....

S. 22: Çalıştığınız işletmenin sahip olduğu patent sayısı kaç tanedir?.....

S. 23: Çalıştığınız işletmenin sahip olduğu tescilli marka sayısı kaç tanedir?.....

S. 24: Çalıştığınız işletmenin sahip olduğu teknolojik araç gereç sayısı kaçtır?.....

(Örneğin; cep telefonu, bilgisayar, laptop, bilgisayarlı üretim makineleri, faks, fotokopi cihazları, teknik araç gereçler vb.)

S. 25: Çalıştığınız işletmenin yenilikçi bir ürün ya da hizmeti var mı?

1 Evet

2 Hayır

S. 26: Çalıştığınız işletmenin yenilikçi bir ürün/hizmet üretim süreci var mı?

- 1 Evet
- 2 Hayır

S. 27: Çalıştığınız işletmenin inovasyon stratejisi var mı?

- 1 Evet
- 2 Hayır

S. 28: Çalıştığınız işletmenin üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi gerçekleştirme durumu nedir?

- 1 Gerçekleştirdik/gerçekleştiriyoruz
- 2 Gerçekleştirmedik/gerçekleştirmiyoruz

S. 29: Çalıştığınız işletmenin üniversitelerle ortaklaşa inovasyon projesi geliştirme isteği nedir?

- 1 Yapmak isteriz
- 2 Yapmak istemeyiz

S. 30: Çalıştığınız işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon geliştirme durumu nedir?

- 1 Gerçekleştirdik/gerçekleştiriyoruz
- 2 Gerçekleştirmedik/gerçekleştirmiyoruz

S. 31: Çalıştığınız işletmenin diğer şirket ya da kurumlarla ortaklaşa inovasyon geliştirme isteği nedir?

- 1 Yapmak isteriz
- 2 Yapmak istemeyiz

S. 32: Çalıştığınız işletmede inovasyona yönelik herhangi bir eğitim verildi mi?

- 1 Evet
- 2 Hayır

S. 33: Çalıştığınız işletmenin dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı alma durumu nedir?

- 1 Danışmanlık aldık
- 2 Danışmanlık almadık

S. 34: Çalıştığınız işletmenin dış kaynaklardan inovasyon danışmanlığı alma isteği nedir?

- 1 Danışmanlık almak isteriz
- 2 Danışmanlık almak istemeyiz

S. 35: Çalıştığınız işletmenin inovasyona yönelik devlet desteği alma durumu nedir?

(Örnek: TEYDEB, KOSGEB, TTGV, vb.)

- 1 Devlet desteği aldık
- 2 Devlet desteği almadık

S. 36: Çalıştığınız işletmenin inovasyona yönelik devlet desteği alma isteği nedir?

- 1 Devlet desteği almak isteriz
- 2 Devlet desteği almak istemeyiz

S. 37: Çalıştığınız işletmenin AB fonlarından yararlanma durumu nedir?

(Örnek: AB 7. ÇP, EUREKA, vb.)

- 1 AB fon desteği aldık
- 2 AB fon desteği almadık

S. 38: Çalıştığınız işletmenin AB fonlarından yararlanma isteği nedir?

- 1 AB fon desteği almak isteriz
- 2 AB fon desteği almak istemeyiz

4.BÖLÜM:

Aşağıda bazı cümleler bulunmaktadır. Bunlara ne derece katıldığınızı 1 ile 5 puandan bir tanesini seçerek belirtiniz.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
S.39: “Şirketimiz, çalışanlarımıza yeni bilgi edinmeleri için destek sağlar”	1	2	3	4	5
S.40: “Şirketimizde çalışanlar, yeni teknolojileri kolaylıkla öğrenir”	1	2	3	4	5
S.41: “Şirket çalışanlarımızın sahip olduğu teknolojik bilgi ve yetenekler, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi konusunda yeterlidir”	1	2	3	4	5
S.42: “Şirket çalışanlarımız şirkete yeni fikirler sunar”	1	2	3	4	5
S.43: “Şirketimizin faaliyet alanına yönelik gelişmeler çok hızlıdır”	1	2	3	4	5

S.44: “Müşterilerimize rakiplerden daha üstün hizmet sunarız ve sunmak isteriz”	1	2	3	4	5
S.45: “Müşteri problemlerini yenilikçi şekilde çözeriz ve çözmek isteriz”	1	2	3	4	5
S.46: “Pazarda gelişen özgün ve yenilikçi konuları benimseriz”	1	2	3	4	5
S.47: “Pazarda gelişen inovasyona sektör oyuncularının çoğundan önce uyum sağlarız”	1	2	3	4	5
S.48: “Şirketimiz yenilikçi pazarlama programları geliştirir”	1	2	3	4	5
S.49: “Şirketimiz yeni teknolojileri kullanarak inovasyona yönelmektedir”	1	2	3	4	5
S.50: “İnovatif üretim yapmak şirketimiz için risklidir”	1	2	3	4	5
S.51: “İnovatif ürünler / hizmetler üretmek daha yüksek gelir edinmeye katkı sağlar”					

S.52: “İnovatif üretim ancak en iyi şirketler tarafından yapılabilir”	1	2	3	4	5
S.53: “İnovasyon işletmelerin uzmanlık alanında yapılabilir”	1	2	3	4	5
S.54: “İnovasyonun anlamak veya uygulamak karmaşıktır”	1	2	3	4	5
S.55: “İnovasyon geliştirmek maliyetler açısından düşüktür”	1	2	3	4	5